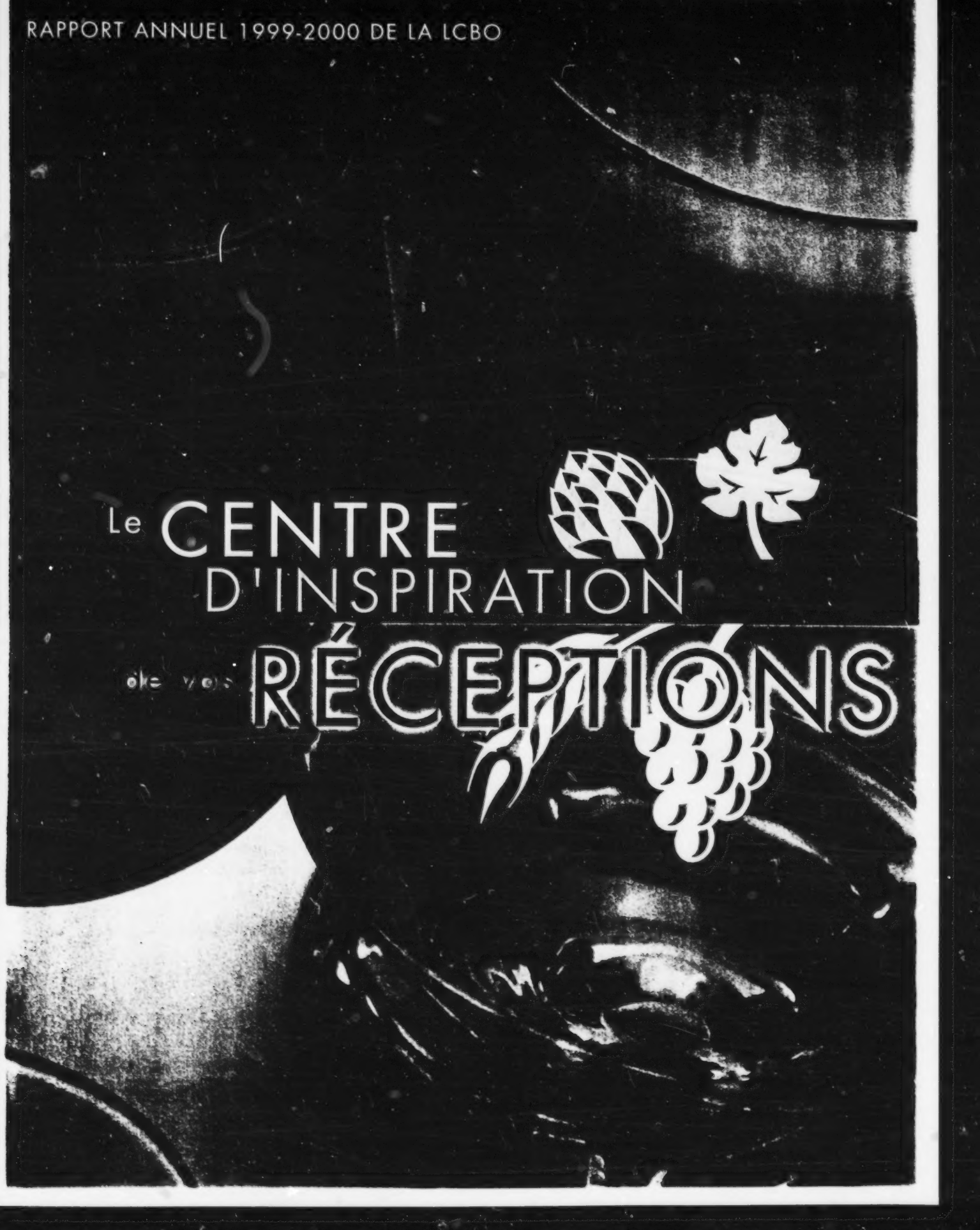

Le CENTRE
D'INSPIRATION
de vos RÉCEPTIONS

RAPPORT ANNUEL

En vertu de la *Loi sur les alcools*, la LCBO doit présenter un rapport annuel au ministre de la Consommation et du Commerce. Le ministre communique ensuite le rapport au Conseil des ministres et le dépose devant l'Assemblée législative. Le rapport annuel de la LCBO constitue d'abord et avant tout un résumé officiel de son rendement financier pendant l'exercice écoulé en plus de brosser un tableau du marché de l'alcool en Ontario. Nous avons tenté de rendre le rapport plus facile à lire et à comprendre en utilisant un langage clair et simple et en ajoutant un glossaire des termes techniques.

TABLE DES MATIÈRES

1 Message du ministre
2 Coup d'œil sur la LCBO
3 Gestion d'entreprise
6 Glossaire des termes utilisés
8 Message du président
11 Nos valeurs fondamentales
16 Au-delà des chiffres 1999-2000 : Commentaires et analyse par la direction des activités d'exploitation
26 Tendances en matière de produits
34 Modernisation de notre réseau de succursales
37 Responsabilité sociale
40 Loi sur la divulgation des traitements dans le secteur public
41 Responsabilité quant à l'information financière
42 Aperçu financier
52 Rapport du vérificateur
54 Notes afférentes aux états financiers
56 Conseil d'administration
58 Renseignements utiles

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA LCBO PENDANT L'EXERCICE 1999-2000

Andrew S. Brandt, *Président et directeur général*

Chantal Haas, *Vice-présidente et membre du comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion*

Dick Dolphin, *Membre du conseil et président du comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion*

John C. Hopper, *Membre du conseil*

Merle A. Jacobs, *Membre du conseil*

John S. Lacey, *Membre du conseil et du comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion*

Richard Ling, *Membre du conseil*

Larry C. Gee, *Vice-président général*

LETTRE DE TRANSMISSION

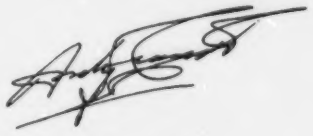
L'honorable Robert W. Runciman
Ministre de la Consommation
et du Commerce

Monsieur le Ministre,

J'ai l'honneur de vous présenter le rapport annuel de la Régie des alcools de l'Ontario pour l'exercice 1999-2000.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma considération distinguée.

Le président et directeur général,



Andrew S. Brandt

La LCBO remercie le Bureau du vérificateur provincial et le comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion du conseil d'administration de la LCBO de leur collaboration à la préparation du présent rapport.

Rédaction et réalisation : Communications de l'entreprise

États financiers : Finances et Développement économique

Adaptation française : Services en français de la LCBO

This report is also published in English as LCBO Annual Report 1999-2000

MESSAGE DU MINISTRE

J'ai le plaisir de vous communiquer le rapport annuel de la LCBO pour l'exercice 1999-2000.

En ma qualité de ministre responsable de la LCBO, je dois m'assurer que la LCBO continue de bien vous servir. Je crois, comme le témoigne ce rapport, que la LCBO a très bien servi les consommateurs et les contribuables au cours de l'exercice 1999-2000.

La LCBO, son personnel et son conseil d'administration ont tout mis en œuvre pour améliorer la qualité du service à la clientèle et accroître l'efficacité des opérations de l'entreprise. De nouveaux programmes de formation ont contribué à améliorer chez ses employés leur connaissance des produits et leurs aptitudes à servir la clientèle. On a continué d'ouvrir de nouvelles succursales, d'en rénover et d'en réimplanter d'autres pour les rendre plus accessibles et plus attrayantes. On a élargi la sélection des produits et des services pour offrir le produit qui convient à chaque occasion, à des prix concurrentiels.

Je suis particulièrement heureux de signaler que la LCBO a également encouragé la consommation responsable d'alcool par le biais de messages en succursales, d'annonces externes et de partenariats avec des organismes de lutte contre l'alcool au volant, et notamment avec le groupe « Mères contre l'alcool au volant » (MADD Canada). L'an dernier, les employés ont contesté à plus de 910 000 personnes le droit d'acheter de l'alcool et refusé de servir plus de 80 000 d'entre elles, faute de preuve d'âge valide ou parce qu'elles semblaient en état d'ébriété. Voici un bel exemple de l'engagement de la LCBO envers les communautés locales.

Un sondage récent démontre qu'à la suite des améliorations du dernier exercice, les clients sont de plus en plus satisfaits de la LCBO, des produits qu'elle offre et des services de ses employés. Au fait, le taux d'insatisfaction n'était que de un pour cent.

La LCBO a versé un dividende de 800 millions de dollars au Trésor de la province en 1999-2000, le cinquième dividende record consécutif. Si l'on ajoute à ce dividende les 239 millions de dollars prélevés au titre de la taxe de vente provinciale, on constate que la LCBO a versé plus de 1 milliard de dollars au Trésor l'année passée. Cette somme a servi à financer des routes, des écoles, des hôpitaux et d'autres grands projets sociaux et d'infrastructures.

Notre gouvernement demeure engagé à fournir à la collectivité des services hors pair et à optimiser les ressources de ses contribuables. Depuis 1995, nous avons travaillé à améliorer la qualité et l'efficience de toutes les activités du gouvernement et les résultats sont probants.

Je crois que la LCBO constitue, de nos jours, une entreprise opérationnelle gouvernementale exemplaire, efficace et efficiente, et de concert avec mon personnel, je ferai tout ce que nous pouvons pour assurer qu'elle continue de s'améliorer sous tous les aspects.

Recevez l'expression de mes sentiments distingués.

Le député de Leeds-Grenville
et ministre de la Consommation et du Commerce,

Robert W. Runciman

Septembre 2000

101-01348/

COUP D'ŒIL SUR LA LCBO

LA RÉGIE DES ALCOOLS DE L'ONTARIO RÉGLEMENTE LA PRODUCTION, L'IMPORTATION, LA DISTRIBUTION ET LA VENTE DES BOISSONS ALCOOLIQUES EN ONTARIO.

La LCBO exploite 602 succursales en Ontario, dont bon nombre avec des rayons Vintages offrant aux consommateurs une gamme étendue de vins haut de gamme, de spiritueux de choix et de bières de spécialités.

La LCBO est le plus important acheteur de boissons alcooliques au monde. Elle achète des vins, spiritueux et bières dans plus de 60 pays pour les vendre aux consommateurs et établissements titulaires de permis de l'Ontario.

Afin d'offrir ce service, la LCBO exploite cinq entrepôts régionaux qui desservent 602 succursales réparties sur le territoire ontarien. Grâce à ce système intégré de distribution et de vente au détail, les consommateurs ontariens peuvent se procurer près de 7 000 produits de qualité, dont des vins, bières, spiritueux et coolers, de même que divers accessoires utiles.

La LCBO exploite six succursales *Vintages*, qui offrent un vaste assortiment de vins et de spiritueux de choix et bières de spécialités. On peut également trouver ces produits dans huit boutiques *Vintages* et dans les rayons de plus de 135 succursales régulières de la LCBO ou les commander par l'intermédiaire de n'importe quelle succursale. Finalement, le catalogue « Les Classiques », publié trois fois par an, répertorie environ 500 autres produits haut de gamme que nos clients peuvent commander.

Les clients peuvent également acheter de nombreux autres produits qui ne sont pas normalement vendus en Ontario grâce à notre programme de commandes privées.

En partenariat avec des détaillants réputés, la LCBO exploite 107 magasins-agences dans des localités où le nombre d'habitants ne justifie pas l'ouverture d'une succursale régulière de la LCBO.

La LCBO réglemente aussi la vente de produits dans 427 magasins Brewers Retail, 37 magasins de bière dans des brasseries, 349 boutiques d'établissements vinicoles, trois magasins dans des distilleries, 11 boutiques hors taxes aux postes frontaliers terrestres, de même que des services d'achats hors taxes à l'aéroport international Pearson et à l'aéroport international d'Ottawa.

Afin d'assurer la protection des consommateurs, la LCBO a pratiqué environ 298 000 tests sur 12 600 boissons alcooliques différentes au cours de l'exercice étudié. Grâce à ce contrôle de la qualité, la LCBO et les magasins Brewers Retail vendent des produits qui répondent aux normes de la *Loi sur les aliments et drogues* du gouvernement fédéral ainsi qu'aux critères élevés de la LCBO en matière de qualité et de goût.

Pour de plus amples renseignements sur les produits et services de la LCBO, prière de communiquer, sans frais, avec le service Infoligne de la LCBO, au 1-800-ONT-LCBO (668-5226), ou, dans la communauté urbaine de Toronto, au (416) 365-5900. Vous pouvez aussi visiter nos deux sites Internet : www.lcbo.com (la page d'accueil de la LCBO) et www.vintages.com (la page d'accueil de Vintages).

GESTION D'ENTREPRISE

La LCBO est un détaillant de boissons alcooliques dont le service à la clientèle et la rentabilité sont assurés par un personnel enthousiaste, compétent et courtois, et qui favorise l'usage socialement responsable de ses produits.

Nos clients sont ceux qui achètent nos produits et nos services. Les intervenants comprennent la population ontarienne, ses représentants élus, nos employés, nos partenaires commerciaux et les groupes qui se soucient tout comme nous de la sécurité publique. Afin de répondre aux intérêts des clients et intervenants, la LCBO :

- *offre des produits et services de qualité, à des prix concurrentiels*
- *vend des produits et services au moyen de diverses formules de vente au détail (catalogues, etc.)*
- *favorise la consommation modérée de boissons alcooliques*
- *met en œuvre des politiques assurant que ses lieux de travail sont sécuritaires et libres de harcèlement ou de discrimination*
- *régit l'importation, le transport, l'entreposage et la vente d'alcool à l'extérieur des locaux autorisés, fournit un service d'assurance de la qualité et fixe les prix, le tout d'une façon juste et impartiale. Il est prévu que l'autorisation qu'accorde actuellement la LCBO aux établissements de vente des producteurs vinicoles de l'Ontario, aux magasins de bière et aux services de livraison d'alcool devrait être transférée à la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario.*

Dans le cadre de ses responsabilités envers le gouvernement et la population de l'Ontario, la LCBO :

- *formule et met en œuvre des programmes et services destinés à réprimer la vente de boissons alcooliques à des personnes qui ne peuvent présenter une preuve d'âge valide, qui semblent en état d'ébriété ou dont on peut croire qu'elles agissent pour le compte de l'une ou de l'autre des personnes précitées*
- *maximise les dividendes versés au gouvernement de l'Ontario*
- *accroît la valeur de son entreprise dans l'intérêt du gouvernement de l'Ontario*
- *gère les risques liés à ses activités.*

Définition du concept de gestion d'entreprise

On entend par gestion d'entreprise les processus et procédures qu'utilise une personne morale pour diriger et gérer ses activités et ses affaires afin d'accroître la valeur du portefeuille de l'actionnaire. Ce concept vise à assurer la viabilité financière de l'organisation et l'établissement de bonnes relations d'affaires entre la société et les divers intervenants.

Depuis 1995, les bourses de Toronto et de Montréal exigent que les entreprises cotées en bourse divulguent leurs pratiques en matière de gestion d'entreprise. La LCBO, en sa qualité d'entreprise opérationnelle du gouvernement provincial, n'est pas assujettie à ces politiques. Cependant, nous croyons qu'une saine gestion d'entreprise et une plus grande responsabilisation à l'égard des résultats sont essentielles à l'accomplissement de notre mandat. La présente section vise donc à aider les lecteurs à mieux comprendre les principes qui régissent nos activités.

Les membres du conseil d'administration de la LCBO ont répondu à la nécessité d'élaborer des politiques de gestion d'entreprise axées sur l'avenir et d'en surveiller l'application pour assurer leur efficacité. La LCBO s'efforce de respecter les normes les plus élevées en matière de gestion d'entreprise et de divulgation des résultats.

Conseil d'administration

Le conseil d'administration a pour mandat de surveiller les activités et les affaires de la LCBO. Il exerce de nombreuses responsabilités importantes, dont :

- *veiller à ce que la LCBO fournisse à la population des services de qualité élevée*
- *élaborer et approuver le plan stratégique et s'assurer que la direction de la LCBO réussisse à atteindre les objectifs énoncés dans son plan d'activité*
- *approuver, chaque année, les plans financiers*
- *veiller à ce que l'organisation reste solvable*
- *évaluer et gérer les risques liés aux activités de l'entreprise*

- *présenter un rapport financier annuel au ministre de la Consommation et du Commerce*
- *veiller à ce que la LCBO instaure des programmes de communications pour renseigner les intervenants sur ses nouvelles grandes réalisations*
- *veiller à ce que la LCBO exerce ses fonctions de réglementation d'une manière équitable et impartiale.*

Nomination des membres du conseil

Les membres du conseil sont nommés par décret du lieutenant-gouverneur, sur la recommandation du premier ministre et du ministre de la Consommation et du Commerce. Leur mandat est d'au plus cinq ans.

La LCBO offre aux nouveaux membres un programme d'orientation générale qui comprend des renseignements sur ses activités, ses opérations, ses stratégies actuelles et les grands dossiers de l'heure, de même que des visites des installations. Les nouveaux membres reçoivent aussi de la documentation écrite et rencontrent les cadres supérieurs de l'organisation.

Responsabilités des membres du conseil

Chacun des membres du conseil d'administration est tenu d'exercer certaines responsabilités en ce qui concerne la gestion d'entreprise, notamment :

- *prendre des décisions avec intégrité et de bonne foi en tenant compte de l'intérêt véritable de la LCBO et de ses intervenants*
- *surveiller la gestion des activités et des affaires de la LCBO*
- *éviter les conflits d'intérêt (les membres du conseil ne peuvent pas se servir de leurs rapports avec la LCBO à des fins de gains personnels)*
- *posséder une bonne connaissance des activités de la LCBO et de ses modes d'organisation de fonctionnement*
- *assister aux réunions du conseil et demander, au besoin, conseil à des experts*
- *porter un jugement indépendamment de la direction*
- *orienter l'élaboration des politiques.*

Processus de planification stratégique

Depuis 1987, la LCBO dispose d'un processus quinquennal de planification stratégique. La première étape de ce processus comprend une conférence annuelle de planification stratégique, qui vise à définir les priorités et les buts de l'entreprise sur cinq ans et à orienter ses efforts à court terme. Le conseil d'administration approuve les stratégies de l'entreprise et examine les objectifs de chaque division en vue d'assurer leur réalisation. Les évaluations du rendement sont liées aux plans d'activité de l'entreprise et de ses diverses sections. Tous les employés, jusqu'au niveau de vice-président, sont évalués en fonction de leur participation à la réalisation des objectifs de la LCBO.

Le plan stratégique se fonde sur notre plan quinquennal d'immobilisations. Si vous voulez un complément d'information, nous vous invitons à lire la rubrique *Plan quinquennal* dans la section *Au-delà des chiffres 1999-2000 : Commentaires et analyse par la direction des activités d'exploitation*.

Comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion

Le comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion se compose de trois membres du conseil élus chaque année par leurs collègues. Il s'assure de la fiabilité et de l'exactitude des états financiers de la LCBO, aide à coordonner et à améliorer les mesures internes de contrôle de l'entreprise, étudie et recommande des modifications éventuelles des politiques de la LCBO en matière de gestion d'entreprise et s'assure que la LCBO se conforme à de sains principes dans ce domaine.
Le comité :

- *fait enquête sur les activités et les opérations du conseil*
- *examine les manuels de politiques et de procédures de la LCBO afin d'assurer que ceux-ci préconisent des procédures et activités adéquates et commercialement raisonnables et énoncent des procédés appropriés de contrôle et de gestion*
- *examine le procédé de planification stratégique de la LCBO ainsi que la nomination, la formation et la surveillance des membres de sa haute direction*

- *étudie la portée des responsabilités du président et directeur général et des membres du conseil d'administration ainsi que les limites de la responsabilité de la haute direction et fait des recommandations en conséquence aux membres du conseil de la LCBO*
- *fournit des conseils et des directives au service de vérification générale de la LCBO*
- *examine, en collaboration avec le service de vérification générale, le système de mesures internes de contrôle, les mécanismes de vérification et d'observation internes et le budget annuel et fait des recommandations au besoin*
- *relève les principaux risques auxquels l'entreprise fait face et examine les méthodes de gestion de ces risques*
- *assure la liaison entre le conseil d'administration, le service de vérification générale et le vérificateur provincial*
- *supervise la réalisation du rapport annuel.*

Le comité se réunit au moins deux fois par an.

Déontologie et gestion des affaires

Le conseil d'administration est chargé d'instaurer un système de gestion d'entreprise, d'en surveiller le fonctionnement et d'appliquer et de faire respecter un code de déontologie.

À la suite de l'examen des pratiques de gestion d'entreprise de la LCBO en mars 1998, le conseil d'administration a approuvé un nouveau protocole de gestion des affaires de la LCBO, qui décrit notamment le mandat et les pratiques du conseil et de tous ses comités. En avril 1998, le conseil a approuvé un nouveau code de déontologie qui énonce les politiques applicables aux questions suivantes : conflits d'intérêt, confidentialité, activités externes des employés, des cadres et des membres du conseil, cadeaux et frais de représentation, et droits de la personne.

Santé et sécurité

Chaque année, le conseil approuve une politique en matière de santé et de sécurité au travail et veille à ce que le comité patronal-syndical et les comités de santé et de sécurité au travail se rencontrent à intervalles réguliers. Dans le cadre de ses fonctions liées à la surveillance de l'application de cette politique, le conseil veille à se renseigner sur les dossiers touchant la santé et la sécurité au travail. Il communique un rapport mensuel au conseil d'administration.

Planification et aménagement des succursales

Le comité de planification et d'aménagement des succursales, composé de membres du personnel, relève du conseil d'administration et se réunit tous les mois. Il examine toutes les questions immobilières et de location et fait des recommandations au conseil.

Répertoire des produits

Ce comité, composé de membres du personnel, relève du conseil d'administration. Il examine toutes les demandes recommandées d'inscription de boissons alcooliques au répertoire général des succursales de la LCBO et fait des recommandations au conseil à l'égard de l'inscription de boissons alcooliques au répertoire et de leur radiation. Le comité se réunit ordinairement tous les trimestres.

Appel de décisions

Ce comité, composé de membres du personnel, relève du conseil. Il examine tous les appels des décisions de refus d'inscription de produits alcooliques ou de radiation de produits du répertoire et fait des recommandations au conseil. Il se réunit tous les trimestres.

Différences entre le mode de gestion de la LCBO et celui des sociétés privées

Les membres du conseil d'administration des sociétés ouvertes exercent généralement un certain nombre de responsabilités clés au nom des actionnaires dans le but d'assurer l'efficacité du système de reddition de comptes. Dans le cas de la LCBO, entreprise opérationnelle du gouvernement de l'Ontario, celle-ci exerce directement plusieurs de ces fonctions, y compris la nomination du président et directeur général. Lorsqu'il prend de grandes décisions de principe, le conseil sollicite souvent l'avis du gouvernement provincial et des autres intervenants et tient compte des objectifs politiques du gouvernement.

GLOSSAIRE DES TERMES UTILISÉS

À bon verre, bonne table : Revue gratuite de la LCBO publiée six fois par année et qui aide les clients à bien recevoir leurs invités tout en tenant compte de leurs responsabilités sur le plan social.

Agent du service à la clientèle : Agent du service à la clientèle de la LCBO qui a reçu une formation lui permettant de fournir un service professionnel de qualité et responsable sur le plan social.

Assurance de la qualité : Service de la LCBO chargé d'analyser les produits et d'en assurer la qualité. Il procède aussi à des analyses chimiques et à des évaluations du goût pour le compte d'autres organisations et participe à des enquêtes sur la vente d'alcool illégal.

Boisson aromatisée au vin : Vin de cépage mélangé avec des essences de fruit et pouvant être légèrement gazéifié.

Boutique d'un établissement vinicole : Magasin qu'un établissement vinicole ontarien peut exploiter. Par suite d'accords commerciaux internationaux, deux types de boutiques existent en Ontario : les boutiques qu'un établissement vinicole ouvre dans ses installations et où il ne peut vendre que les produits fabriqués sur place, et les boutiques qu'il ouvre à l'extérieur de ses installations et où il ne peut vendre que ses propres produits. Il existe 349 boutiques d'établissements vinicoles en Ontario.

Boutique hors taxes : Boutique située dans un aéroport international en Ontario ou à la sortie d'un pont, d'un tunnel ou d'un poste-frontière terrestre, du côté ontarien. L'Agence des douanes et du revenu du Canada y permet la vente de produits hors taxes et la LCBO y autorise, la vente de boissons alcooliques. Les boutiques hors taxes sont exploitées par des sociétés privées et réglementées, pour ce qui est de la vente de boissons alcooliques, par la LCBO.

Boutique sur place d'une brasserie : Magasin autorisé par la LCBO qu'un brasseur exploite dans sa brasserie. Il existe 37 boutiques de ce genre en Ontario.

Boutique sur place d'une distillerie : Magasin autorisé par la LCBO qu'une distillerie exploite dans ses installations de fabrication. Il existe trois boutiques de ce genre en Ontario.

Brewers Retail Inc. (BRI) : Société privée appartenant Labatt, Molson et Sleeman et autorisée par la LCBO à vendre des bières canadiennes et étrangères et des produits connexes dans 427 magasins de bière répartis dans 227 localités de la province.

Carte de pointage : Outil de gestion stratégique que la LCBO utilise pour évaluer ses progrès par rapport à des cibles dans des domaines clés.

Catalogue « Les Classiques » : Catalogue que *Vintages* publie trois fois par année. Chaque numéro dresse la liste de centaines de produits de qualité supérieure.

Centre de distribution : Entrepôt offrant des services aux titulaires de permis et aux représentants en boissons alcooliques.

Centre d'inspiration pour les réceptions : Vision de la LCBO destinée à positionner l'entreprise aux yeux des clients – et des employés – comme le lieu où les Ontariens peuvent obtenir un éventail complet de produits et de services pour mieux recevoir leurs invités et agir de façon responsable.

Commission des alcools et des jeux de l'Ontario : Organisme de réglementation créé par le gouvernement de l'Ontario et chargé de l'application de la *Loi sur la réglementation des jeux*, de la *Loi sur les permis d'alcool* et de la *Loi sur le contenu du vin*. La Commission réglemente notamment la vente et le service de boissons alcooliques dans les locaux titulaires d'un permis et lors d'événements organisés aux termes d'un permis d'occasion spéciale.

Conseiller en produits : Employé de la LCBO dont les connaissances spécialisées lui permettent de mieux renseigner les clients et ses collègues sur tous les aspects des boissons alcooliques. Au 31 mars 2000, 115 conseillers en produits travaillaient dans nos succursales.

Cooler aux spiritueux : Mélange de spiritueux et de boissons gazeuses ou de jus de fruits.

Cours par correspondance de connaissance des produits : Cours de formation en trois volets que tout le personnel de la vente de la LCBO doit suivre.

Entrepôt de consignation : Programme dans le cadre duquel les agents/fournisseurs peuvent importer des produits que les succursales de la LCBO ne vendent pas ordinairement et les stocker dans un entrepôt de la LCBO jusqu'à leur mise en vente. Les agents doivent s'occuper de trouver des acheteurs.

Gestion du processus d'approvisionnement : Terme qui s'applique à toutes les composantes du système de commande et d'expédition de produits, du moment où la commande est placée auprès des fournisseurs jusqu'à l'arrivée du produit sur les rayons des succursales.

Gros : Système de vente et de distribution de boissons alcooliques de la LCBO aux détaillants.

Loi sur les alcools : Loi que le gouvernement provincial a adoptée en 1927 et qui confère à la LCBO de vastes pouvoirs en matière de réglementation, du transport, de la vente et de la livraison de boissons alcooliques en Ontario.

Magasin-agence : Succursale de la LCBO qu'exploite un commerçant bien établi dans une localité dont le nombre d'habitants est insuffisant pour justifier l'ouverture d'une succursale ordinaire de la LCBO ou d'un magasin de bière. À la fin de l'exercice 1999-2000, il y avait 107 magasins-agences en Ontario, surtout dans le nord de la province.

Micro-brasserie : Brasserie dont la production annuelle de bière est inférieure à 100 000 hectolitres.

Offre à durée limitée : Remise consentie sur certaines boissons alcooliques pendant un mois.

Permis d'occasion spéciale : Permis ponctuel que la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario délivre et qui est disponible dans certaines succursales de la LCBO. Ce permis autorise le titulaire à servir ou à vendre des boissons alcooliques à un endroit précis qui n'est ni un établissement titulaire de permis, ni une résidence ou un lieu privé.

Point de vente : Système utilisé dans les succursales de la LCBO et qui permet d'accélérer chaque transaction, de transmettre des renseignements importants sur le mouvement des stocks au siège social et de faciliter l'utilisation des cartes de débit et de crédit.

Programme de récompense AIR MILES : Programme de fidélisation des clients que la Société Loyalty Management Group Canada Inc. exploite au Canada et qui permet aux clients de la LCBO d'obtenir des points qu'ils peuvent échanger contre des laissez-passer de cinéma, des locations de voiture, etc.

Programme Avez-vous l'âge? : Programme dans le cadre duquel la LCBO délivre aux jeunes une carte-photo inviolable, reconnue comme preuve d'âge officielle dans toutes les succursales de la LCBO, les magasins Brewers Retail et les établissements titulaires d'un permis. Pour obtenir cette carte, les clients doivent présenter les pièces d'identité appropriées et acquitter des droits de 15 $. Les formules de demande sont disponibles dans toutes les succursales de la LCBO.

Programme *Contrôle* 25 ans : Programme de responsabilité sociale de la LCBO dans le cadre duquel toute personne semblant avoir moins de 25 ans peut être priée de justifier de son âge.

Programme de commandes privées : Programme dans le cadre duquel les clients de la LCBO peuvent obtenir des produits alcooliques non offerts en vente dans les succursales de la LCBO. Les clients peuvent commander des caisses de produits de tout pays à la condition que le fournisseur accepte de les expédier à la LCBO.

Programme de contestation du droit d'acheter de l'alcool : Programme de responsabilité sociale de la LCBO en vigueur dans toutes les succursales et visant à empêcher la vente de boissons alcooliques aux mineurs, aux personnes en état d'ébriété ou à quiconque fait des achats au nom de ces personnes.

Programme IMAGE : Programme dans le cadre duquel les fournisseurs de la LCBO peuvent louer un espace pour faire la promotion de leurs produits dans certaines succursales.

Remise consentie aux agents diplomatiques : Remise sur les boissons alcooliques que la LCBO consent aux agents diplomatiques travaillant notamment au sein d'ambassades, de consulats, de missions commerciales ou d'institutions de pays accrédités par le ministère fédéral des Affaires étrangères. Cette remise est comparable à celle que les gouvernements étrangers consentent aux diplomates canadiens en poste à l'étranger.

Répertoire général : Répertoire des produits ordinairement disponibles dans les succursales de la LCBO.

Single malt : Type de whisky écossais fabriqué dans l'alambic d'une seule distillerie à partir principalement d'orge malté.

***SMAART* (*Strategies for Managing Age and Alcohol-Related Troubles*) :** Programme de formation de la LCBO sur bande magnétoscopique visant à enseigner au personnel les techniques nécessaires pour offrir un service à la clientèle responsable, porter les jugements appropriés, traiter les questions liées aux boissons alcooliques, et régler les problèmes avec les clients. Tous les employés de la LCBO qui transigent avec le public doivent suivre ce cours de formation.

Succursale combinée : Succursale vendant un éventail complet de bières canadiennes, dans tous les formats, de même que les produits ordinaires de la LCBO. Ces succursales visaient à l'origine à répondre aux besoins des clients de petites localités, généralement en milieu rural, sans magasin de bière.

***That's the Spirit* :** Programme de formation élaboré et mis en œuvre par la LCBO et les distillateurs de l'Ontario pour accroître les connaissances du personnel de la vente au détail sur les spiritueux.

Titulaire de permis : Personne ou organisme détenant un permis délivré par la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario et l'autorisant à vendre de l'alcool dans les lieux visés par le permis.

***U-Brew/U-Vint/U-Ferment* :** Point de vente qu'exploite une société privée et qui fournit aux clients qui veulent fabriquer sur place leur propre vin ou leur propre bière les ingrédients, l'équipement et les conseils nécessaires. En vertu des mesures législatives promulguées en mars 2000, ces points de vente doivent détenir un permis délivré par la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario et ils sont réglementés par elle.

Valeur ajoutée : Cadeau que les fournisseurs ajoutent au produit hôte vendu dans les succursales de la LCBO.

Vin de cépage : Vin fabriqué à partir d'un raisin particulier, par opposition au vin de coupage.

Vin de glace : Vin de dessert fabriqué à partir de raisins – le plus souvent du Vidal ou du Riesling – laissés sur la vigne jusqu'à ce qu'ils soient tout à fait gelés. Une fois que les raisins sont récoltés, les cristaux de glace sont éliminés. Il en résulte un jus concentré et extrêmement sucré, qu'on appelle souvent de « l'or liquide ». Les vins de glace de l'Ontario sont largement considérés comme les meilleurs au monde et ils ont souvent été primés lors de concours publics.

Vin fortifié : Vin auquel on a ajouté de l'alcool (jusqu'à 20 pour cent) pour le fortifier (xérès, madères, portos, etc.).

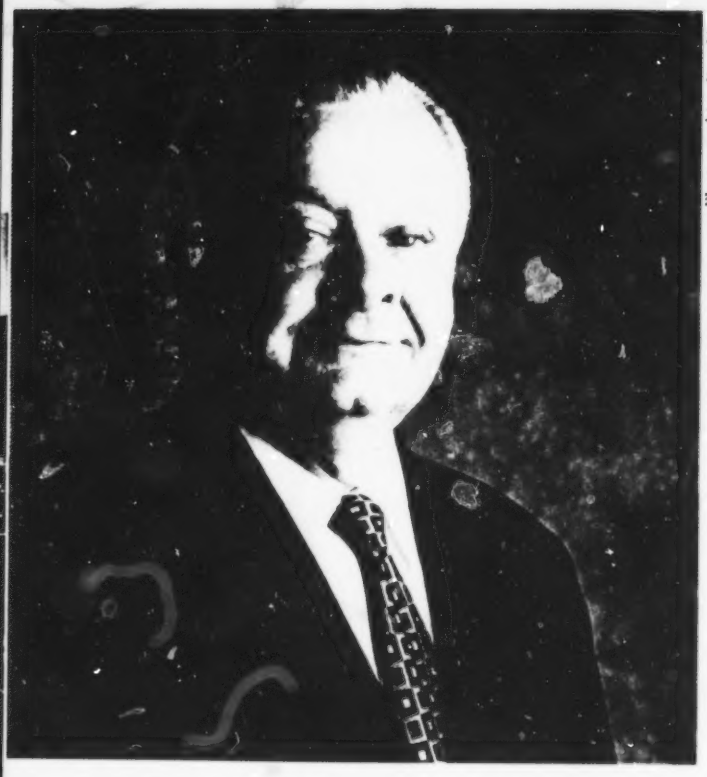
***Vintages* :** Section des vins, spiritueux et bières de qualité supérieure de la LCBO.

VQA : Cachet de la Vintners Quality Alliance accordé aux vins de qualité supérieure de l'Ontario et de la Colombie-Britannique qui respectent des normes rigoureuses de fabrication et de goût. Ce mode de désignation se fonde sur le système des appellations contrôlées en vigueur dans divers pays producteurs. La nouvelle législation sur les vins VQA remplacera le système volontaire en vigueur depuis 1988.

VQA Ontario : Organisme sans but lucratif désigné par le gouvernement provincial aux termes de la loi régissant la VQA et chargé de réglementer l'utilisation en Ontario de termes, descriptions et désignations donnés de vins et de fixer des normes de qualité à l'égard des vins visés par ces termes, descriptions et désignations.

***WOW – Uncork the Knowledge* :** Programme de formation pour aider les employés à se familiariser avec le monde merveilleux des vins de l'Ontario.

MESSAGE DU PRÉSIDENT



Photographie : Dan Lit

Le président et directeur général Andrew S. Brandt souligne les efforts et l'engagement de tous les employés de la LCBO.

DANS LE RAPPORT ANNUEL DE L'AN DERNIER, JE COMMENÇAIS MES REMARQUES EN DÉCLARANT QUE, SUR PRATIQUEMENT TOUS LES PLANS, CET EXERCICE AVAIT ÉTÉ LE MEILLEUR DE TOUTE L'HISTOIRE DE LA LCBO.

Cette année, je suis heureux, au risque de me répéter, de commencer sur la même note.

L'exercice financier 1999-2000 a constitué une autre grande réussite pour la LCBO, soit notre cinquième année record consécutive. Nous avons enregistré les plus fortes ventes nettes de notre histoire, soit plus de 2,5 milliards de dollars, ce qui représente une augmentation de 8,9 pour cent par rapport à l'exercice précédent. Nous avons également effectué le plus important virement de dividendes de notre histoire et versé 800 millions de dollars au gouvernement provincial.

Il s'agit de 20 millions de dollars de plus que l'an dernier, de 55 millions de dollars de plus qu'il y a deux ans et de 215 millions de dollars de plus qu'il y a six ans à peine.

Nous avons perçu 239 millions de dollars au titre de la taxe de vente provinciale en 1999-2000, ce qui signifie que la LCBO a franchi le cap du milliard de dollars pour la deuxième année consécutive, versant à ses propriétaires, en l'occurrence la population de l'Ontario, la somme totale de 1 039 071 000 $.

COMMENT CETTE RÉUSSITE A-T-ELLE ÉTÉ POSSIBLE ?

Certes, nous avons profité d'une économie beaucoup plus vigoureuse qu'il y a quelques années. L'Ontario profite actuellement du taux de chômage le plus bas, du taux de confiance des consommateurs le plus haut et du revenu disponible par habitant le plus élevé des dernières années.

Les célébrations entourant l'avènement du nouveau millénaire ont également contribué à notre réussite. Dans la section « Tendances en matière de produits », qui commence à la page 26, nos directeurs des catégories de produits signalent tous, sans exception, une tendance en faveur des produits haut de gamme au cours de l'exercice 1999-2000. Qu'ils aient acheté du vin rouge ou du vin blanc, du champagne ou du cognac, des spiritueux, des liqueurs ou de la bière, nombreux sont les clients de la LCBO qui ont délié davantage les cordons de leur bourse afin de se faire plaisir. Or, qui dit produits haut de gamme dit bénéfices plus importants.

Toutefois, ce phénomène n'explique pas à lui seul notre taux de croissance, qui a dépassé celui de l'ensemble du secteur ontarien de la vente au détail (8,9 pour cent contre 7,9 pour cent). Comme je l'indiquais l'an dernier, notre réussite est en grande partie attribuable à l'orientation stratégique que nous avons prise en 1997, ainsi qu'aux employés qui ont fait de cette vision stratégique une réalité.

La LCBO compte quelque 6 000 employés à temps plein et à temps partiel, et ces derniers n'ont rien ménagé pendant l'exercice 1999-2000 pour que nous puissions obtenir les résultats exceptionnels décrits dans le présent rapport. Qu'ils travaillent dans les succursales ou en coulisse, ils se sont tous efforcés d'améliorer leurs connaissances des produits et leur capacité de servir la

clientèle, d'accroître la productivité et de contenir les coûts d'exploitation. Je tiens à les féliciter pour leur dévouement et leur attachement aux valeurs fondamentales de la LCBO, c'est-à-dire le service à la clientèle, la responsabilité sociale, l'excellence et l'intégrité.

La vision stratégique à laquelle j'ai fait allusion plus haut est décrite dans notre énoncé de mission, qui a été actualisé au cours du dernier exercice, et qui se lit comme suit :

« La LCBO est un détaillant de boissons alcooliques dont le service à la clientèle et la rentabilité sont assurés par un personnel enthousiaste, compétent et courtois, et qui favorise l'usage socialement responsable de ses produits. »

Les objectifs fixés dans notre plan stratégique quinquennal sont les suivants : accroître la satisfaction de la clientèle; promouvoir la consommation responsable des boissons alcooliques; et optimiser notre rendement à l'égard des contribuables ontariens en générant des dividendes de 4,2 milliards de dollars en tout pour le gouvernement de l'Ontario au cours des cinq prochaines années.

C'est en interrogeant nos clients que nous mesurons notre réussite. Ainsi, nous avons mené en février 1999 un sondage auprès de plus de 1 000 adultes de la province et établi des repères qui vont au-delà des indicateurs financiers et qui mesurent notre rendement dans plus de 40 domaines clés, tels que la satisfaction de la clientèle et la responsabilité sociale. Ces repères ont été consignés dans une « carte de pointage ». Des recherches continues permettent de suivre l'évolution des pourcentages dans chaque domaine, afin que nous puissions voir si nous atteignons nos objectifs.

Les recherches montrent que le personnel constitue le principal déterminant de la satisfaction de la clientèle à la LCBO. Je suis heureux de déclarer que, lors du tout dernier sondage, réalisé en février 2000 auprès de 2 200 personnes, les employés ont obtenu une cote plus élevée que l'année précédente en ce qui concerne les principaux aspects du service à la clientèle. Ainsi, 82 pour cent des répondants ont dit trouver le personnel serviable, comparativement à 79 pour cent en 1999; 80 pour cent ont déclaré que le personnel était accueillant (77 pour cent en 1999); et 74 pour cent ont affirmé que le personnel était disponible lorsqu'on avait besoin de lui (70 pour cent en 1999). Les aspects qui doivent encore faire l'objet d'améliorations, si nous voulons être le « centre d'inspiration des réceptions » des Ontariens, concernent la capacité de nos employés de recommander des cadeaux (taux de satisfaction de 56 pour cent) et d'assortir les boissons alcooliques à différents plats (taux de satisfaction de 41 pour cent).

Les cotes se sont améliorées également en ce qui concerne nos succursales. Dans l'ensemble, les clients les ont trouvées plus attrayantes, mieux éclairées et mieux situées que l'année précédente. Dans le domaine de la sélection des produits, 71 pour cent des clients se sont dits satisfaits de notre sélection, soit la même proportion que l'année précédente.

Au chapitre de la responsabilité sociale, 70 pour cent des répondants ont dit approuver notre performance globale dans le domaine de la promotion de la consommation responsable des boissons alcooliques, comparativement à 65 pour cent l'année précédente; 72 pour cent sont d'accord avec les contrôles que nous exerçons sur la vente d'alcool aux personnes qui semblent en état d'ébriété, et 79 pour cent ont dit approuver les mesures que nous prenons en ce qui concerne la vente d'alcool aux mineurs.

Compte tenu de ces résultats, j'estime qu'il est juste d'affirmer que les clients de la LCBO sont plus satisfaits que jamais de notre personnel, de nos succursales, de la gamme des produits offerts et de notre engagement en matière de responsabilité sociale. En fait, seulement un pour cent des répondants se sont déclarés insatisfaits, par rapport à deux pour cent l'année précédente. Et nous allons continuer d'obtenir des cotes plus élevées dans les années à venir grâce à une formation accrue du personnel, à de nouvelles améliorations à notre réseau de succursales, et à notre leadership dans la promotion de la responsabilité sociale.

Bien que les recherches auprès des consommateurs nous aident à définir et à mesurer nos objectifs, un autre projet de recherche s'est révélé d'une importance cruciale au cours du dernier exercice. Il s'agit du sondage sur l'attitude des employés mené en juin 1999, le premier sondage du genre à avoir été effectué à la LCBO depuis plus de dix ans.

Les employés ont tous eu la possibilité de répondre en toute confidentialité à un questionnaire détaillé sur leur travail à la LCBO. Près de 70 pour cent d'entre eux ont participé au sondage et ce qu'ils nous ont dit s'est révélé extrêmement précieux.

La grande majorité des répondants ont affirmé tirer une grande fierté de l'engagement de la LCBO dans le domaine de la responsabilité sociale et du service à la clientèle. Ils ont également dit qu'ils voulaient nous voir viser l'excellence dans toutes nos activités. Ces commentaires nous ont aidés à définir les valeurs fondamentales de la LCBO, qui doivent nous guider par rapport à tous les aspects de notre entreprise.

Dans leurs réponses au sondage ainsi que lors des séances de réflexion organisées par la suite, les employés nous ont également fait part des améliorations qu'ils souhaiteraient voir se réaliser dans certains domaines précis de l'organisation, notamment en ce qui concerne la façon dont nous récompensons la qualité du rendement et communiquons avec les employés. Leurs préoccupations ont fait l'objet de discussions lors d'un certain nombre de séances de planification de la haute direction et nous avons déjà commencé à mettre en place de nouveaux programmes destinés à résoudre les questions qu'ils ont soulevées.

Regard vers l'avenir

En février 2000, j'ai été nommé pour un quatrième mandat de trois ans comme président et directeur général de la LCBO. Il va sans dire que j'étais ravi. Les hommes et les femmes qui travaillent à la LCBO ont grandement fait progresser l'entreprise depuis que j'y suis, dix ans déjà, et je crois que des jours encore meilleurs attendent la LCBO et ses intervenants dans les années qui viennent.

Nous allons continuer de définir nos progrès en fonction des repères énoncés dans notre plan stratégique. Nous avons des objectifs ambitieux pour l'exercice 2000-2001, à savoir une croissance des ventes nettes de 8,2 pour cent et des dividendes de 850 millions de dollars, et je crois que nous sommes en mesure de les atteindre pour les raisons énumérées ci-après.

Nos employés sont déterminés à améliorer leurs connaissances des produits et leurs compétences dans le domaine du service à la clientèle, et nous sommes déterminés à leur offrir la formation nécessaire à cette fin.

Nous continuons d'améliorer nos succursales, comme il est indiqué à la page 34, en les rénovant et en les réimplantant au besoin, afin de satisfaire aux attentes de consommateurs de plus en plus raffinés.

Nous avons la chance de pouvoir compter sur une équipe de hauts dirigeants visionnaires, appuyée par un excellent conseil d'administration, dont la connaissance approfondie des pratiques commerciales nous aide à optimiser nos possibilités tout en réduisant au minimum nos risques. De plus, nous avons, en la personne de l'honorable Bob Runciman, un ministre de la Consommation et du Commerce qui soutient nos objectifs et notre orientation stratégique et qui nous encourage à rechercher d'autres moyens d'améliorer encore la LCBO.

Nous avons créé un service des ventes de gros afin d'améliorer le service offert à nos 16 000 titulaires de permis ainsi qu'aux autres clients de ce secteur.

Nous avons examiné notre chaîne d'approvisionnement, c'est-à-dire la façon dont les marchandises vont des fournisseurs aux succursales, et nous avons recommandé un certain nombre d'améliorations pour la rendre plus efficiente et plus souple et en améliorer la rentabilité. Ces recommandations, qui ont été approuvées par le gouvernement, visent à améliorer nos méthodes de passation de commandes et l'efficacité du système de distribution; à accroître le niveau de satisfaction de la clientèle; à diminuer nos coûts d'exploitation tout en maintenant des stocks optimaux dans les succursales; et à améliorer les relations avec nos partenaires commerciaux.

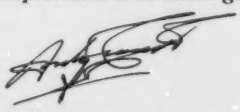
Nous allons continuer de contester le droit d'acheter de l'alcool à toute personne qui semble avoir moins de 25 ans et nous allons refuser de servir les personnes qui ne peuvent produire une carte d'identité valide avec photographie. Nous allons aussi contester le droit d'acheter de l'alcool aux personnes qui semblent en état d'ébriété et refuser de les servir. Finalement, nous allons contester le droit d'acheter de l'alcool aux personnes qui, selon nous, effectuent un achat au nom d'une personne mineure ou en état d'ébriété.

Nous allons promouvoir la consommation responsable de l'alcool au moyen de messages publicitaires chocs à la télévision et dans d'autres médias sous le thème :
« L'alcool au volant, c'est fatal. C'est un choix. Faites le bon. »

Nous allons continuer de trouver des moyens d'accroître le niveau de satisfaction des employés, parce que nous avons la conviction que des employés satisfaits sont gages de clients satisfaits. Nous avons déjà élaboré et mis en place un certain nombre de programmes destinés à améliorer la gestion du rendement ainsi que l'efficacité et l'intégrité de la gestion, soit les principaux points à améliorer d'après les résultats du sondage de 1999 sur l'attitude des employés.

Comme je le mentionnais au début, nous attachons une grande valeur à la contribution de nos employés à notre réussite. Le fondement de notre plan stratégique consiste à s'assurer que les bonnes personnes se trouvent aux bons endroits et aient les attitudes et les compétences recherchées. Avec la ratification récente d'une nouvelle convention de deux ans et l'instauration de nouveaux programmes de formation pour permettre aux employés d'accroître leurs connaissances des produits, cet aspect de notre plan est bien maîtrisé.

Le président et directeur général,



Andrew S. Brandt

Toronto (Ontario)

Juillet 2000

NOS VALEURS FONDAMENTALES

Au cours de l'automne 1999, la LCBO a formellement adopté quatre « valeurs fondamentales » pour guider ses activités. Ces valeurs sont les suivantes :

- SERVICE À LA CLIENTÈLE
- RESPONSABILITÉ SOCIALE
- EXCELLENCE
- INTÉGRITÉ

Les employés eux-mêmes ont aidé à définir ces valeurs lors du sondage sur l'attitude des employés mené par la LCBO en 1999. « La grande majorité des répondants nous ont affirmé qu'ils étaient très fiers de l'engagement de la LCBO en faveur de la responsabilité et du service à la clientèle, explique le président et directeur général Andrew S. Brandt. Ils nous ont également confié qu'ils souhaitent nous voir poursuivre l'excellence et l'intégrité dans tout ce que nous entreprenons. »

Les valeurs fondamentales sont les principes qui guident une société dans tous ses cycles d'affaires, selon M. Brandt. « Elles révèlent non pas ce que nous faisons, mais qui nous sommes. »

« Nous nous sommes toujours évertués à concrétiser ces valeurs, ajoute-t-il. Maintenant, nous invitons les intervenants à nous mesurer en fonction de ces valeurs. »

Nous croyons que, chaque jour, chacun de nos employés fait tout son possible pour maintenir ces valeurs fondamentales en vie. Voici quelques exemples très simples.

SERVICE À LA CLIENTÈLE

Les notes parfaites n'ont rien de mystérieux

Ce n'est pas facile d'obtenir une note parfaite quand un « client mystère » visite votre succursale.

Mais c'est exactement ce qui s'est passé dans le cas de 54 succursales de la LCBO entre le 1er décembre 1999, marquant le début de notre programme, et le 31 mars 2000, clôture de notre exercice.

Cet exploit a été répété deux fois par trois établissements : la succursale du 164 avenue Eglinton et celle de Laird Drive à Toronto, la 228 d'Ellesmere Road à Scarborough et la 536 de Major Mackenzie Drive à Maple.

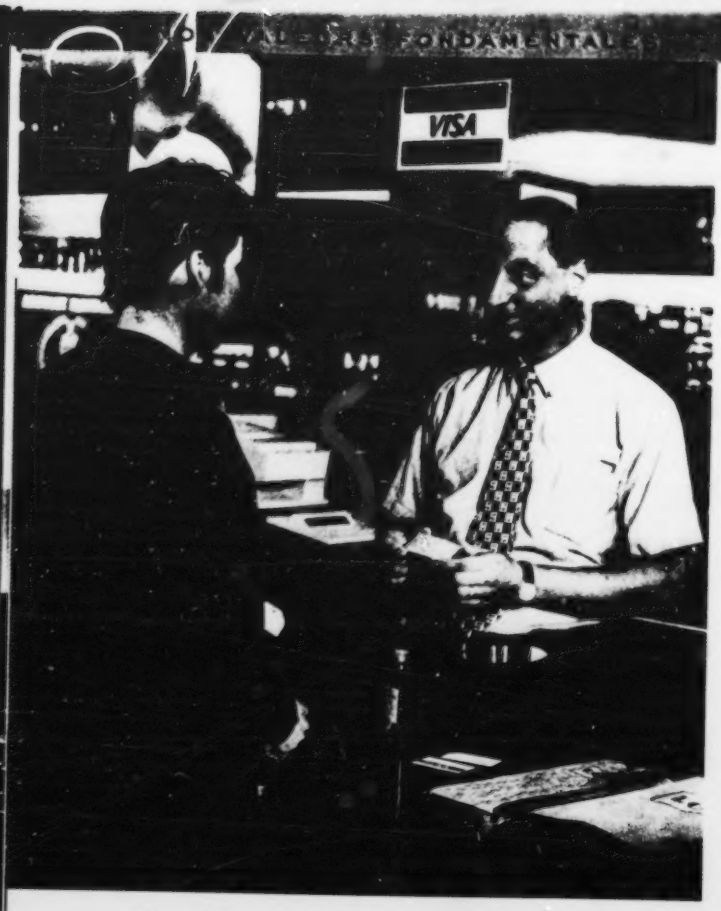
« Cela ne fait que refléter le calibre de mes employés, témoigne Tony McGrath, directeur de la succursale 228. Ils ont à cœur les besoins de tous les clients. Ils s'efforcent tous de développer leurs capacités professionnelles dans leur carrière à la LCBO, en suivant des cours du soir en merchandising ou des cours qui augmentent leur connaissance des produits. Ce qui leur importe, au fond, c'est de fournir un service de bonne qualité aux clients. »

Les employés de la succursale 228 à Scarborough ont déjà obtenu deux notes parfaites dans le cadre du programme de l'acheteur mystère. De gauche à droite : George Mertsis; Barry McKay et Jill Hay, du Service à la clientèle; le directeur de la succursale Tony McGrath; Cyril Prisciak et Dennis McCabe, du Service à la clientèle.

À titre de récompense de son excellent service, le personnel a reçu de l'argent pour une pizza – ce qu'ils ont promptement donné à une œuvre de charité en faveur d'enfants, la *Children's Wish Foundation*.

Le personnel vient de terminer un cours de formation d'une semaine sur le service hors pair à la clientèle. « Mais, nous avons décroché nos notes parfaites avant le cours. À mon avis, cela veut dire que nous nous améliorerons encore davantage, » commente M. McGrath.

La LCBO a lancé son programme de client mystère pour mesurer jusqu'à quel degré les succursales répondent à ses normes de service à la clientèle.



Une cliente de la LCBO a écrit à Phil Rosato du Service à la clientèle (à droite) pour le remercier d'avoir refusé de lui vendre de l'alcool alors qu'elle était en état d'ébriété. Tous les employés de la LCBO reçoivent une formation visant à contester le droit d'acheter de l'alcool aux clients dont les facultés semblent affaiblies ou aux personnes mineures ou aux personnes que l'on soupçonne de tenter d'acheter des boissons alcooliques pour l'un ou l'autre de ces groupes.

Des professionnels certifiés bénéficiant d'une formation spéciale se font passer pour des clients ordinaires dans des succursales de la LCBO et répondent ensuite à 28 questions sur leur expérience.

Ces questions se rapportent à des sujets tels que :

- *l'apparence extérieure de la succursale, y compris son entrée*
- *les étalages à l'intérieur*
- *la présentation et la tenue des employés*
- *leur connaissance des produits et leurs aptitudes de service à la clientèle*

Les clients mystères doivent mettre ces aptitudes à l'épreuve par la mise en scène d'un scénario devant l'employé qui les sert. Par exemple, ils prétendent organiser un dîner et demandent des conseils sur les vins à servir.

Les clients mystères tiennent aussi compte de leur expérience à la caisse : si on leur a demandé une pièce d'identité (le cas échéant), si on leur a demandé la carte AIR MILES, si leur commande a été correctement enregistrée et emballée, si on les a remerciés et invités à revenir.

Finalement, ils notent l'ensemble de leur opinion sous un de ces vocables : excellent, bon, passable ou faible. Ils ont ensuite l'occasion d'ajouter des commentaires généraux, positifs ou négatifs.

« Les informations provenant des clients mystères sont confidentielles, ajoute Paul Mancini, directeur du district 22, mais je sais que les clients mystères qui se sont rendus à la succursale 164 ont été servis par d'autres employés chaque fois. Ceci me signale que le niveau d'excellence à cette succursale est uniforme. Je suis très fier du personnel là-bas et partout où l'on cherche à dépasser les attentes de la clientèle. »

RESPONSABILITÉ SOCIALE

Reconnaissance inespérée

On refuse de servir des milliers de clients chaque année dans les succursales de la LCBO. Mais, combien y en a-t-il qui se donnent la peine de dire merci ?

Pourtant, une cliente de la succursale 584 de Coventry Square, à Scarborough, l'a fait.

« Hélène » (un nom fictif) était une cliente régulière. « Elle venait au moins deux fois par semaine pour une bouteille de vodka ou de gin, » se rappelle Phil Rosato, représentant du service à la clientèle. « Elle était habituellement sobre, mais on avait déjà refusé de la servir plusieurs fois par le passé. »

Un samedi après-midi, elle passait à la caisse avec une bouteille de vodka. Rosato et un autre collègue à la caisse ont eu l'impression qu'elle était en état d'ébriété et ont réfusé de la servir. Mais leur intervention n'est pas restée là. Quand ils l'ont vue se diriger vers sa voiture, ils ont informé le directeur de la succursale qu'ils voulaient la dissuader de prendre le volant. Avec l'accord de celui-ci, ils l'ont suivie jusqu'à sa voiture.

« Nous lui avons dit qu'elle mettait la vie des autres, ainsi que la sienne, en danger et l'avons priée de laisser sa voiture où elle était. Croyez-le ou non, elle l'a laissée trois journées durant. » raconte Rosato.

Environ deux semaines plus tard, nous recevions une note écrite à la main et signée Hélène. Elle y présentait des excuses pour sa conduite et remerciait les employés d'avoir refusé de la servir.

« Quand je pense à ce qui aurait pu arriver si vous ne m'aviez pas arrêtée – j'en ai le frisson, écrit-elle. Je regrette sincèrement d'avoir mis votre emploi en danger et je tiens à vous exprimer ma gratitude d'avoir pensé à la sécurité du public. »

Ce qui a surpris encore plus Rosato, c'était le post-scriptum : « Je n'ai pas bu une goutte depuis ce soir-là. »

« C'est très émouvant de penser que nous avons fait la différence, peut-être aidé quelqu'un à redresser son style de vie, » dit-il. Pour autant que je sache, elle n'est plus revenue ici. Pour son bien, j'espère que cela se maintiendra. »

EXCELLENCE

Toujours mieux

Peu après l'ouverture de la nouvelle succursale vedette de la LCBO de la rue Rideau à Ottawa, Sylvie Rioux, qui en avait coordonné la conception, s'y est rendue pour observer les clients dans l'environnement à la création duquel elle avait contribué.

« Je les regardais utiliser notre terminal branché sur Internet pour trouver des renseignements sur les produits, se souvient-elle. Je les voyais qui écoutaient nos disques compacts à l'un des postes de musique et qui admiraient nos étalages de cadeaux. Je les regardais déguster des produits en bas au rayon *Vintages*. Et j'en tirais un sentiment de grande fierté parce que je savais alors que nous n'avions pas seulement créé un édifice commercial d'une esthétique agréable. C'était une succursale qui s'inscrivait droit dans la ligne du plan stratégique de la LCBO et qui, d'après ce que je pouvais voir, remplissait ses fonctions. »

M^me^ Rioux fait partie d'une équipe de cinq coordonnateurs de conception qui interviennent dans la réalisation de nouvelles succursales de la LCBO avec seulement un idéal en tête : chacune doit être supérieure à la précédente. « Pas supérieure dans le sens abstrait, ajoute M^me^ Rioux qui avait dirigé la conception d'une succursale vedette de la LCBO lauréate d'un concours architectural, soit celle du centre commercial Bayview Village. « Mais supérieure du point de vue d'un marché bien défini et de la communauté qu'elle dessert. »

Grâce à une injection de capitaux et à la disponibilité de bons emplacements pour des commerces au détail, la LCBO a pu moderniser son réseau de succursales à une vitesse record au cours des deux derniers exercices. Seulement, la rapidité de ces réalisations n'a pas atténué les normes élevées de qualité qui inspirent l'équipe de conception.

Depuis 1990, la LCBO a remporté 34 prix de conception pour ses succursales, y compris de prestigieux prix d'Excellence dans le commerce de détail. Ce qui n'a pas moins d'importance, c'est que des études de marché confirment que les clients trouvent nos succursales plus invitantes que jamais.

Sylvie Rioux, coordonnatrice de conception, à gauche, révise des plans d'emplacement avec Jackie Bonic, directrice du développement des succursales et du service immobilier.

« Il me semble que notre réussite tient à l'approche adoptée qui est axée sur le travail d'équipe, » note M^me^ Jackie Bonic, directrice du développement des succursales et du service immobilier.

« Au niveau hiérarchique dont je parle, il s'agit d'un partenariat parmi des divisions de la LCBO, explique-t-elle. Nos collègues du Merchandising, par exemple, aident à déterminer où existe le besoin d'une nouvelle succursale et à quel profil de clientèle celle-ci doit répondre. Ils déterminent en outre la composition de l'ensemble de produits à proposer ainsi qu'une bonne partie de l'aménagement de l'espace commercial. Par la suite, ce sont eux qui réalisent les étalages, la signalisation et le marchandisage visuel à temps pour le jour d'inauguration. »

Pratiquement toutes les divisions interviennent à un stade ou à un autre, ajoute-t-elle. « On ne saurait surestimer l'effort de collaboration du processus. »

Happi Pollard, du Service à la clientèle, met la touche finale à un emballage-cadeau. Bon nombre de succursales LCBO offrent un grand assortiment de cadeaux – et un service d'emballage gratuit – pour mieux servir les consommateurs.

Au sein de son service, les chargés de conception travaillent en étroite collaboration. Ils partagent les enseignements de leur expérience avec les collègues du service de construction, indiquant ce qui a donné de bons - et de piètres - résultats et s'inspirant mutuellement pour faire mieux chaque fois.

Comme le confie M^me^ Rioux, « le simple fait de savoir que d'autres coordonnateurs de conception seront présents à l'ouverture de la succursale m'incite à assurer la perfection jusque dans les moindres détails. »

La directrice de la conception par intérim, M^me^ Kayla Janjic avoue, après avoir regardé récemment une vidéo sur l'ouverture de la nouvelle succursale d'Ottawa, « ressentir une énorme fierté de ce que nous avons réalisé. »

« Quand on repense aux débuts des travaux, soit au trou creusé dans le terrain, c'est avec incrédulité qu'on constate comment chaque détail cadre avec le reste. Même quand on n'a pas travaillé sur un aspect donné, on sait ce qu'il a fallu pour en arriver là, ajoute M^me^ Janjic, membre le plus ancien de l'équipe.

« J'arrive chaque jour au travail avec l'intention de faire mieux que la veille, dit-elle. Cela n'a rien à voir avec ce qu'on attend de moi. C'est simplement ce que nous attendons de nous-mêmes. »

INTÉGRITÉ

Des tests et encore des tests

Kirby Hom introduit une seringue dans une ampoule à travers le bouchon, prélève un échantillon d'un liquide couleur ambre et l'injecte à travers une spire dans un four programmable. C'est un échantillon de whisky qui subira une série de tests pour déterminer tout ce qu'on peut savoir, depuis sa « signature » en matière d'alcool jusqu'à son pays d'origine.

M. Hom est le chef du laboratoire d'assurance de la qualité de la LCBO qui analyse des milliers de produits chaque année pour assurer leur innocuité, leur authenticité et leur qualité. Au cours de l'exercice 1999-2000, près de 300 000 tests ont été réalisés sur 12 600 produits.

Le laboratoire est équipé d'instruments à la fine pointe de la technologie et qui permettent de distinguer entre un single malt des Highlands et un scotch des Basses-Terres, à la seule lumière du poids atomique de l'oxygène contenue dans l'eau de ces deux produits. Par ailleurs, utilisant le poids atomique du carbone, le laboratoire distingue entre un vrai vin de glace ontarien et un vin de glace d'imitation adultéré avec de l'alcool ou du sucre ou un vin de glace élaboré à partir de raisins artificiellement congelés.

« Chaque produit possède une signature unique du fait de sa composition chimique, explique le directeur d'assurance de la qualité George Soleas. « Si les imitations arrivent parfois à tromper les consommateurs, la chromatographie en phase gazeuse les démasque. »

Le laboratoire remplit plusieurs fonctions vitales pour la LCBO et les parties intéressées.

Les employés testent - et dégustent - tous les nouveaux produits pour assurer qu'ils répondent à des normes élevées en matière de qualité. Ils vérifient qu'ils sont exempts de particules de verre et de tous autres défauts, que les produits sont à l'abri des manipulations et que les étiquettes correspondent aux directives fédérales. Par ailleurs, avec l'appui de l'industrie, M. Soleas étudie les avantages pour la santé des produits alcooliques en collaboration avec des chercheurs de l'Université de Toronto et de l'hôpital Mount Sinai.

Le laboratoire analyse également des échantillons prélevés par des agences de répression des fraudes afin de déterminer s'ils proviennent de produits illégalement fabriqués ou passés en contrebande dans la province.

MM. Soleas et Hom sont souvent appelés comme experts soit en cour provinciale (dans les cas d'alcool de contrebande ou de fabrication illégale) soit à des auditions de la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario portant sur des titulaires de permis ayant servi des alcools qui sont illégaux ou qui ne répondent pas aux normes fixées.

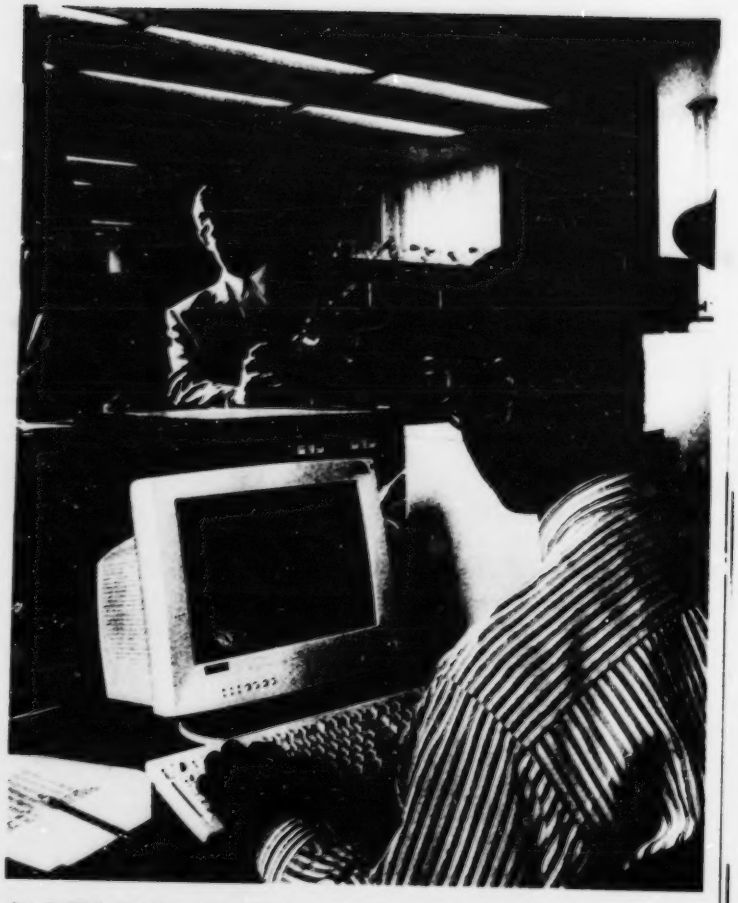
Ils se sont fait une réputation dans le milieu juridique fondée sur l'intégrité de leurs procédures au laboratoire et de leurs témoignages.

« Leur travail est excellent » note Richard Kulis, avocat de la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario. » Il n'y a aucun cas auquel je puisse penser où un coupable a pu réfuter leurs constatations, même en faisant appel à ses propres experts. »

« J'ai été témoin dans un cas récent où le rapport sommaire de la contre-expertise demandée par la défense avalisait toutes nos conclusions, » se souvient M.Hom.

Mais M. Soleas souligne que la lutte contre l'alcool de fabrication illégale - si dramatique et importante soit-elle - est loin de constituer l'essentiel du travail du service d'assurance de la qualité.

« Notre rôle ne se limite pas à celui d'aider à appréhender des méchants. Nous rehaussons aussi la réputation des honnêtes commerçants - beaucoup plus nombreux que les malhonnêtes - parce qu'un certificat d'analyse de notre laboratoire prouve les hautes normes de leurs produits.



La LCBO analyse des milliers de produits chaque année pour assurer qu'ils répondent aux normes de sécurité et d'authenticité et qu'ils sont de la plus haute qualité. De gauche à droite, le directeur du Service d'assurance de la qualité, George Soleas et le chef du laboratoire Kirby Hom.

« Nous offrons également une grande tranquillité d'esprit à nos consommateurs, ajoute M. Soleas. Ils peuvent acheter nos produits en toute confiance, sachant que nous nous préoccupons de leur santé et de leur sécurité. »

AU-DELÀ DES CHIFFRES 1999-2000

Commentaires et analyse par la direction des activités d'exploitation

L'ÉQUIPE DE GESTION DE LA LCBO AU 31 MARS 2000

Larry Gee,
vice-président général

Alex Browning,
vice-président, Finances et Administration

Mary Fitzpatrick,
vice-présidente, chef du contentieux et secrétaire du conseil d'administration

Larry Flynn,
vice-président, Merchandising

Murray Kane,
vice-président, Ressources humaines

Hugh Kelly,
vice-président, Technologie informatique

Bill Kennedy,
directeur, Communications de l'entreprise

Gerry Ker,
directeur, Politiques de l'entreprise

Ian Martin,
vice-président, Logistique

Barry O'Brien,
directeur, Services intégrés

Gar Sherwood,
vice-président, Division commerciale

Shelley Sutton,
directrice, Planification stratégique

LA PRÉSENTE SECTION EXPLIQUE LES RÉSULTATS FINANCIERS DE LA LCBO PENDANT LE DERNIER EXERCICE ET COMPREND DES RENSEIGNEMENTS QUI FACILITENT L'ÉVALUATION DE SON RENDEMENT. LA RÉGLEMENTATION CANADIENNE SUR LES VALEURS MOBILIÈRES OBLIGE LES SOCIÉTÉS OUVERTES À DÉPOSER UN RAPPORT ANNUEL QUI COMPREND LEURS ÉTATS FINANCIERS DE MÊME QU'UNE ANALYSE PAR LA DIRECTION DES ACTIVITÉS D'EXPLOITATION.

En sa qualité d'entreprise publique, la LCBO n'est pas assujettie à cette réglementation. Néanmoins, elle a décidé de brosser un tableau complet de ses activités et de divulguer l'ensemble de ses résultats afin de rejoindre un plus grand nombre de lecteurs.

POINTS SAILLANTS (en milliers de dollars)

	1998-1999	1999-2000
Versements au gouvernement	780 000 $	800 000 $
Ventes nettes et autres recettes	2 349 832 $	2 549 458 $
Augmentation (en pourcentage)	8,8	8,5
Dépenses d'exploitation	374 558 $	414 861 $
Recettes nettes	809 425 $	845 694 $
Augmentation (en pourcentage)	8,7	4,5

Le tableau ci-dessous fait l'historique des versements remis au gouvernement de l'Ontario au cours des dix dernières années.

Dividendes	90-91	91-92	92-93	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	98-99	99-00
(en millions de dollars)	650 $	675 $	615 $	585 $	630 $	680 $	730 $	745 $	780 $	800 $

Les versements ont atteint leur niveau le plus bas (585 millions de dollars) en 1993-1994, mais ils n'ont cessé d'augmenter depuis. Cet accroissement est notamment attribuable à l'amélioration de la conjoncture économique et aux initiatives de la LCBO en matière de vente au détail et de marchandisage (lancement de nouveaux types de succursales, rénovation des succursales existantes, formation du personnel, application de la technologie et, depuis quelques années, acceptation des cartes de débit et de crédit, instauration du programme AIR MILES, et ouverture permanente des succursales le dimanche).

TOTAL DES VERSEMENTS : UN MILLIARD DE DOLLARS

Les versements précisés ci-dessus n'incluent pas les recettes de la taxe de vente provinciale, qui se sont élevées à 239 millions de dollars pendant l'exercice 1999-2000.

Lorsqu'on ajoute ces recettes à nos versements à l'État, on constate que la LCBO a franchi le cap du milliard de dollars pour une deuxième année consécutive et remis à son propriétaire, à savoir le gouvernement de l'Ontario, 1 039 000 000 $. Il s'agit d'une hausse de près de 4 pour cent par rapport à l'an dernier.

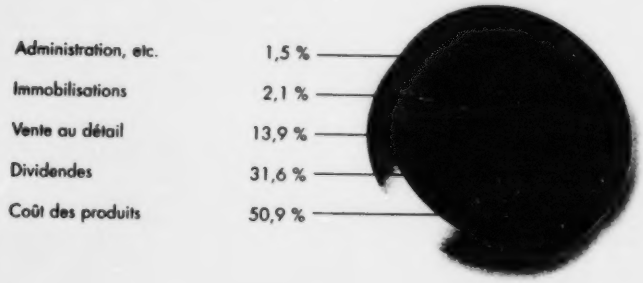
NOUVEAU RECORD DES VENTES

Par suite de l'augmentation de la confiance des consommateurs et du dynamisme de l'économie ontarienne, les ventes nettes de la LCBO ont augmenté de 207,9 millions de dollars l'année passée, soit 8,9 pour cent, et atteint 2 534 milliards de dollars.

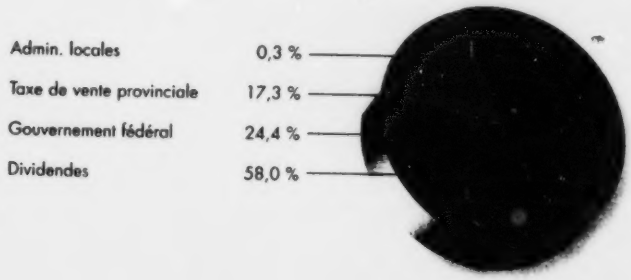
La LCBO a surpassé deux sociétés des alcools semblables à elle, celle de la Colombie-Britannique et celle du Québec, sur le plan du volume des ventes et de l'augmentation de la valeur des ventes. Le volume des ventes en Colombie-Britannique a baissé cette année comparativement à l'an dernier, tandis que la valeur des ventes a augmenté de moins de 1 pour cent. Bien que les ventes au détail aient augmenté à un rythme légèrement plus rapide au Québec qu'en Ontario (10 pour 100 contre 8 pour cent), le volume des ventes a augmenté de 7 pour cent en Ontario, comparativement à 3 pour cent au Québec.

À l'échelle du pays, la totalité des ventes du secteur de la vente au détail a augmenté de 6,7 pour cent entre 1998-1999 et 1999-2000. Selon Statistique Canada, l'Ontario a surpassé la moyenne nationale avec une augmentation des ventes au détail de 7,9 pour cent. La LCBO a connu une augmentation des ventes de 8,9 pour cent, surpassant l'ensemble de la croissance des ventes au détail tant sur le plan provincial que national.

Répartition de chaque dollar de vente nette

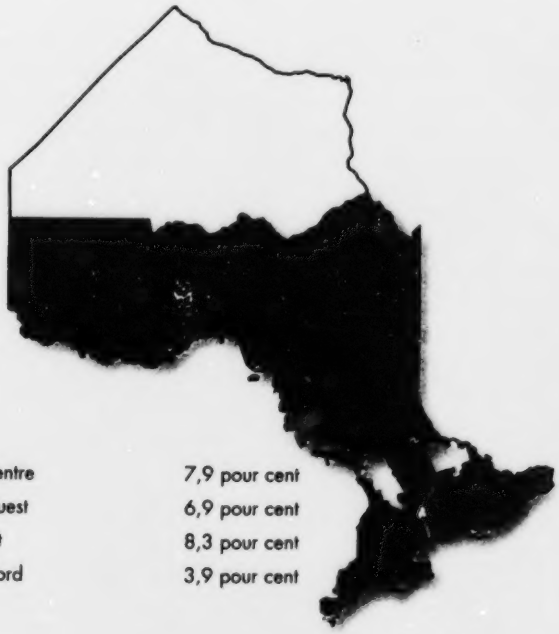


Versements de la LCBO au gouvernement



Vigueur remarquable des ventes dans l'Est et le Centre

Les ventes de la LCBO ont continué de progresser dans les quatre régions administratives pendant l'exercice 1999-2000. Comme le tableau ci-dessous l'indique, les ventes ont particulièrement grimpé dans les régions de l'Est et du Centre:



Centre	7,9 pour cent
Ouest	6,9 pour cent
Est	8,3 pour cent
Nord	3,9 pour cent

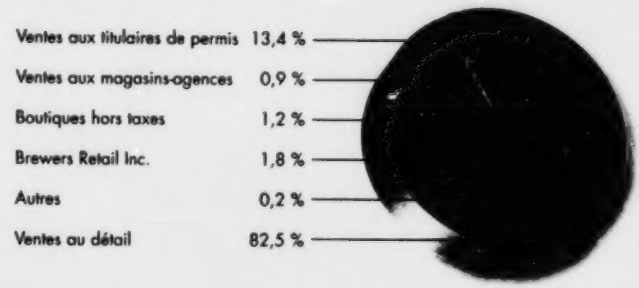
Dynamisme des ventes de gros et au détail

Nous comparons dans cette section le chiffre d'affaires brut du secteur du détail (y compris toutes les taxes) de divers types de vente, y compris les ventes au détail et les ventes de gros qui sont assujetties à des fiscalités et à des programmes de remise différents. Au cours de l'exercice, les ventes au détail de la LCBO, c'est-à-dire les ventes de la LCBO aux particuliers, ont correspondu à 80,5 pour cent de son chiffre d'affaires brut, soit une augmentation de 8,2 pour cent par rapport à l'exercice précédent.

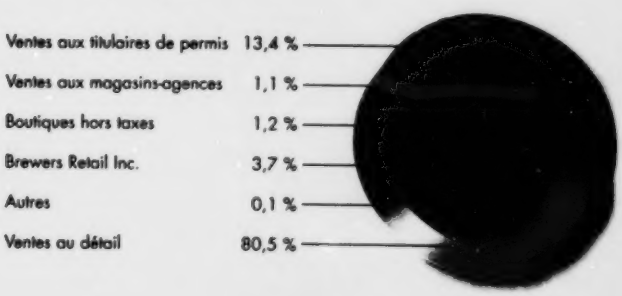
Les ventes brutes de gros ont elles aussi augmenté considérablement (environ 12 pour cent). Un nombre accru d'Ontariens mangent au restaurant, comme en témoigne l'accroissement de 7 pour cent de nos ventes aux titulaires de permis (plus de 13 pour cent de la totalité de nos ventes). Les ventes à Brewers Retail Inc. ont considérablement crû par suite de la popularité grandissante des bières importées et de leur disponibilité dans le réseau des magasins de bière. Les ventes à Brewers Retail Inc. comptent pour près de 4 pour cent de nos ventes totales. Les secteurs des ventes aux magasins-agences et des ventes aux exploitants de boutiques hors taxes ont représenté chacun un pour cent de l'ensemble de nos ventes pendant l'exercice. Enfin, les ventes au détail hors succursales (ventes par catalogue, etc.) ont correspondu à 0,1 pour cent de nos ventes.

Bref, nos ventes de gros représentent maintenant 19,5 pour cent de l'ensemble de nos ventes, soit un rendement semblable à celui de l'année dernière, mais un accroissement par rapport au taux de 17,5 pour cent enregistré il y a cinq ans.

Répartition des ventes de la LCBO en 1995-1996



Répartition des ventes de la LCBO en 1999-2000



Position de la LCBO sur le marché de détail en Ontario

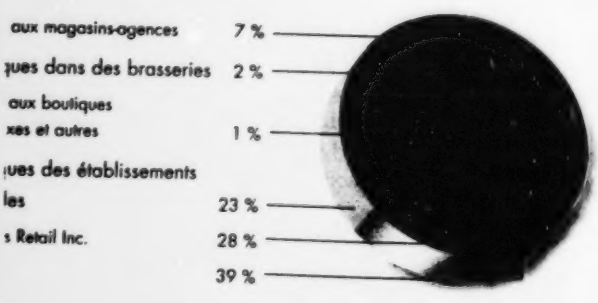
La LCBO fait face à la concurrence d'autres détaillants de boissons alcooliques, dont Brewers Retail Inc., les établissements vinicoles de l'Ontario et les boutiques sur place des brasseries. Il existe actuellement 1 540 points de vente d'alcool en Ontario.

Au 31 mars 2000, le marché des boissons alcooliques était comme suit (les pourcentages ont été arrondis) :

- *602 succursales de la LCBO (39 pour cent de tous les points de vente)*
- *427 magasins de Brewers Retail Inc. (28 pour 100 de tous les points de vente)*
- *349 boutiques des établissements vinicoles de l'Ontario (23 pour cent de tous les points de vente)*
- *107 magasins-agences de la LCBO (7 pour cent de tous les points de vente)**
- *37 boutiques dans des brasseries (2 pour cent de tous les points de vente)*
- *11 points de vente aux postes frontaliers terrestres (0,7 pour cent de tous les points de vente)*
- *3 boutiques dans des distilleries (0,2 pour cent de tous les points de vente)*
- *4 boutiques hors taxes dans les aéroports (0,1 pour cent de tous les points de vente)*

*Les 602 magasins de la LCBO et les 107 magasins-agences comptent pour environ 46 pour cent de la part du marché.

artition des ventes de la LCBO



Une part du marché en évolution

Les ventes brutes de l'ensemble du marché des boissons alcooliques en Ontario ont atteint environ 6,9 milliards de dollars en 1999-2000. La part de marché de la LCBO est passée de 38,1 pour cent en 1995-1996 à 42 pour cent en 1999-2000 (elle était de 41,3 pour cent en 1998-1999). Les ventes au détail des boutiques des établissements vinicoles sont passées de 1,9 pour cent en 1994-1995 à 2,0 pour cent en 1999-2000. Brewers Retail Inc. a, quant à lui, accru sa part du marché; il détenait 33,6 pour cent du marché en 1999-2000, tout comme en 1998-1999, mais en baisse de 1,8 points de pourcentage comparativement à 1995-1996.

Sur le plan du volume, la part de marché de la LCBO s'est accrue de 5,8 points de pourcentage entre 1995-1996 et 1999-2000, passant de 20,2 pour cent à 26 pour cent. La part de marché des boutiques des établissements vinicoles est passée de 1,2 à 1,3 pour cent au cours de la même période, tandis que celle de Brewers Retail Inc. est tombée de 69,4 pour cent à 65,8 pour cent.

Hausse de la fabrication artisanale de la bière et du vin

En 1999-2000, la part de marché de U-Brew et de U-Vint s'est maintenue à 11,3 pour cent, tout comme en 1998-1999, tel que l'indique le rendement des ventes brutes.

Concurrence déloyale

On calcule que le marché illicite en Ontario est en chute constante depuis 1993-1994. En 1999-2000, les ventes illégales d'alcool se sont chiffrées à quelque 456 millions de dollars, soit 6,6 pour cent du marché total des boissons alcooliques en Ontario. Il s'agit d'une baisse comparativement aux ventes d'environ 543 millions de dollars, soit 8,2 pour cent du marché, enregistrées en 1998-1999, et à celles évaluées à 736 millions de dollars, soit 12,7 pour cent du marché, en 1995-1996. Ce déclin est principalement dû aux efforts des organismes d'application des lois pour enrayer ce problème, aux campagnes d'éducation du public sur les risques de l'alcool frelaté pour la santé et à de nouvelles initiatives d'amélioration du service à la clientèle, comme l'ouverture des succursales le dimanche, le paiement par carte de crédit ou de débit, et la rénovation des succursales, qui ont su ramener les clients vers les réseaux autorisés de vente.

An 2000

Contexte

Le bogue de l'an 2000 résulte de l'incapacité de nombreux programmes informatiques de traiter correctement les données relatives aux années au-delà de 1999. À l'approche de l'an 2000, de nombreux experts ont commencé à s'inquiéter des problèmes qui pourraient survenir le 1er janvier 2000 ou après, problèmes pouvant aller d'erreurs anodines à la paralysie des systèmes informatiques.

Résolution du problème

La LCBO a mis sur pied un Bureau de contrôle - Projet An 2000 à l'été 1998, chargé de régler et de gérer toutes les questions liées à ce problème informatique, et a nommé un directeur responsable de ce dossier. Des équipes internes ont entrepris d'anticiper les problèmes éventuels et de mettre au point des plans d'urgence pour les solutionner. Une société externe a été retenue pour appuyer le projet.

La LCBO a mis en œuvre un plan de communications pour informer ses principaux partenaires commerciaux et fournisseurs indépendants dans quelque 60 pays de ses plans relatifs au bogue de l'an 2000 et pour évaluer et documenter leur préparation au passage à l'an 2000.

Le matériel et les logiciels informatiques qu'utilise la LCBO ont tous été répertoriés pour déterminer les mesures correctives nécessaires (réparation, retrait ou remplacement). La priorité a été accordée aux applications critiques et à l'infrastructure de la technologie informatique.

Une société indépendante a revu la plupart des codes réécrits pour vérifier l'accomplissement des fonctions date-heure. Une phase intense de mise à l'essai dans un milieu simulé a démontré que les programmes et systèmes pourraient effectuer le passage de 1999 à l'an 2000 avec succès. Cette phase a pris fin à la mi-août 1999.

La phase de mise en œuvre, au cours de laquelle les systèmes révisés ont été graduellement mis en fonction, s'est déroulée de la fin août à octobre 1999.

Les activités entre le 31 décembre 1999 et le 1er janvier 2000 ont été planifiées avec soin et surveillées dans les moindres détails. Le tout s'est passé à merveille, sans aucun accroc. Les succursales de la LCBO ont ouvert leurs portes le 2 janvier 2000 comme prévu (le samedi était un congé férié) et nous avons repris notre routine depuis, y compris l'ajustement à l'année bissextile le 29 février 2000.

Le vice-président, Technologie informatique, a régulièrement tenu le conseil d'administration au courant des travaux relatifs au bogue de l'an 2000.

Le projet a permis à la LCBO de se préparer technologiquement pour le XXIe siècle en apportant des correctifs et des mises à jour à grande échelle à ses systèmes informatiques et en rationalisant son infrastructure de technologie informatique. Le projet a également permis à la LCBO de se préparer au pire en assurant la cohésion de ses opérations et la mise en place de plans d'urgence.

Ces mesures devraient améliorer l'efficacité de la LCBO en ce début de nouveau millénaire.

Bref, le projet du bogue de l'an 2000 a connu un succès retentissant en ce sens qu'il a respecté, d'une part, les échéances fixées et, d'autre part, le budget établi (en fait, le projet a coûté 5 pour cent de moins que prévu) et assuré notre fonctionnement ordinaire le 1er janvier 2000 et après.

Sommaire

La LCBO n'a pas été touchée par le bogue de l'an 2000 grâce à une planification judicieuse.

Le projet du bogue de l'an 2000 a été coûteux pour la LCBO - nous y avons investi plus de 6,7 millions de dollars au cours de l'exercice - mais il s'agissait d'un investissement que nous devions faire. Dans le cas contraire, la défaillance de nos systèmes informatiques aurait entraîné des interruptions importantes de nos opérations.

État des recettes

Augmentation de 36,3 millions de dollars des résultats nets

Les résultats nets de la LCBO se sont chiffrés à 846 millions de dollars en 1999-2000, soit 30,6 millions de dollars de plus que l'objectif fixé et 36,3 millions de dollars de plus que pendant l'exercice précédent.

Le rapport recettes-ventes nettes a correspondu à 33,4 pour cent et dépassé l'objectif fixé de 33,3 pour cent.

L'augmentation générale des ventes nettes, soit 8,9 pour cent de plus que l'an dernier, s'explique par les activités de promotion de la LCBO, une saison des fêtes animée au cours de laquelle les Ontariens ont bien arrosé le nouveau millénaire, et l'incidence d'un été long et chaud sur les ventes de bières, de coolers et d'autres boissons estivales rafraîchissantes. On note parmi les autres facteurs en jeu une amélioration générale de la conjoncture économique, une tendance à choisir des produits haut de gamme (voir les précisions dans la section « Tendances en matière de produits »), l'ouverture de nouveaux types de succursales et la rénovation des succursales existantes, la formation du personnel, l'application de la technologie, et diverses mesures d'amélioration du service à la clientèle comme l'acceptation des cartes de débit et de crédit, l'instauration du programme AIR MILES et l'ouverture permanente des succursales le dimanche.

Marge bénéficiaire brute

Notre marge bénéficiaire brute, exprimée sous forme de pourcentage de nos ventes nettes en 1999-2000, s'est chiffrée à 49,1 pour cent, en baisse légère par rapport à l'année précédente (49,9 pour cent). La préférence marquée des consommateurs pour la bière et le vin au détriment des spiritueux explique cette diminution. Chaque dollar de vente nette génère une marge bénéficiaire brute de 0,58 $ pour les spiritueux. Cette marge se chiffre à 0,51 $ pour le vin et à 0,34 $ pour la bière. Les ventes de bières et de vins correspondent maintenant à 50 pour cent de l'ensemble de nos ventes nettes, comparativement à 49 pour cent l'an dernier et 45 pour cent il y a cinq ans. La solide augmentation des ventes de bières et de vins signifie qu'un pourcentage encore plus élevé de notre chiffre d'affaires provient de la vente de produits dont la marge bénéficiaire est inférieure à celle des spiritueux.

La croissance du marché de gros explique elle aussi, en partie, la diminution de notre marge bénéficiaire brute en raison des remises consenties aux titulaires de permis.

Amélioration du rapport de productivité

Afin de suivre l'évolution de ses dépenses et de recenser les améliorations nécessaires, la LCBO se fixe de nombreux objectifs de productivité chaque année. Par exemple, le rapport dépenses des succursales-ventes indique le pourcentage de ventes nettes nécessaire pour couvrir les dépenses de détail, comme les salaires, les loyers et les frais généraux. Une diminution de ce rapport signifie que le personnel est plus productif.

Pendant l'exercice 1999-2000, la LCBO a atteint ou dépassé quatre de ses sept objectifs de productivité. Ces quatre facteurs sont les plus déterminants au chapitre du rendement.

Salaires en succursales - ventes : Nous avons atteint le rapport visé de 7,6 pour cent et amélioré le rapport de l'an dernier (7,8 pour cent) et ce, malgré notre décision de prolonger les heures d'ouverture de nombreuses succursales pour améliorer le service à la clientèle.

Dépenses des succursales en pourcentage des ventes : Nous avons amélioré l'objectif atteint l'an dernier (10,6 pour cent) et atteint 10,5 pour cent cette année. Nous n'avons pas atteint l'objectif visé de 10,3 pour 100 en raison principalement d'une augmentation des coûts de formation du personnel sur les produits.

Salaires par unité de vente : Nous avons atteint l'objectif visé de 0,84 $ et amélioré l'objectif de l'an dernier, qui se situait à 0,85 $.

Dépenses des succursales par unité de vente : Nous avons atteint un rendement de 1,17 $, tout juste au-dessus de l'objectif de 1,16 $ de l'an dernier et de notre objectif de 1,14 $.

Nombre de produits vendus par heure : Nous avons atteint un rapport de 25,7 en 1999-2000, en-deçà du rapport de 25,8 atteint en 1998-1999 et de notre objectif de 26,8 pour l'exercice. Une des raisons qui expliquent ce rendement est l'ouverture d'un certain nombre de succursales le lendemain de Noël, une activité que nous n'avions ni planifiée, ni prévue au budget. La tendance des clients à choisir des produits haut de gamme est un autre facteur, car il fait augmenter le chiffre des ventes nettes, mais non celui des ventes unitaires.

Ventes par consommateur : Avec un rapport de 27,19 $, nous avons surpassé de 1 $ par client le rapport établi l'an dernier (26,19 $) et dépassé notre objectif fixé à 26,82 $. Nous pouvons ainsi déterminer que nos efforts et programmes pour inciter les clients à choisir des produits haut de gamme sont couronnés de succès.

Ventes au pied carré : Ce rapport a connu une hausse remarquable (de 1 546 $ à 1 674 $), bien au-dessus de notre objectif de 1 605 $, et ce bien que nous ayons ajouté plus de 2 pour cent, soit 27 000 pieds carrés, à la superficie de notre réseau de succursales.

Amélioration de la productivité au niveau de la logistique

Dépenses salariales par caisse : Ce rapport est de 0,73 $ par caisse cette année, comparativement à 0,74 $ l'an dernier. Nous espérions économiser deux cents de plus par caisse, mais nous avons dû augmenter considérablement nos dépenses au chapitre des primes d'heures supplémentaires en raison des célébrations entourant le nouveau millénaire.

Dépenses d'entrepôt par caisse : Ce rapport a augmenté légèrement cette année, passant de 0,91 $ l'an dernier à 0,93 $. En plus des primes d'heures supplémentaires déjà mentionnées, nous avons dû payer des frais d'entreposage à des tiers parce que nos entrepôts étaient remplis pour répondre aux achats de précaution et à la demande du temps des fêtes.

Caisses manipulées à l'heure : Ce taux est passé de 59 caisses à 61, mais demeure en-deçà de l'objectif visé de 64 caisses/heure en raison de l'augmentation importante des stocks pour pallier les problèmes d'approvisionnement auprès des fournisseurs dans l'éventualité de complications dues au bogue de l'an 2000.

Dépenses de logistique par caisse : Les dépenses totales de logistique par caisse ont augmenté de 0,58 $ à 0,59 $, n'atteignant pas l'objectif visé de 0,57 $. L'augmentation des stocks pour l'an 2000 explique également cette hausse.

Dépenses de fret par caisse : Ces dépenses se sont élevées à 1,13 $, tout juste au-dessus de l'objectif fixé de 1,11 $.

Rapport de marchandises à destination : Ce rapport s'est établi à 2,0 pour cent, soit 10 points de base au-dessous de notre objectif de 2,1 pour cent.

Rapport de marchandises en provenance : Le taux de 0,5 pour cent établi l'an dernier est passé à 0,6 pour cent cette année.

Ventes au détail – Points saillants des données financières et d'exploitation

	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
salaires (succursales) / ventes	8,5 %	8,0 %	7,8 %	7,8 %	7,6 %
dépenses (succursales) / pourcentage des ventes	11,6 %	11,1 %	10,8 %	10,6 %	10,5 %
salaires (succursales) / unités	0,91 $	0,86 $	0,84 $	0,85 $	0,84 $
dépenses (succursales) / unités vendues	1,25 $	1,19 $	1,16 $	1,16 $	1,17$
unités vendues / heures d'ÉTP	s/o	24,5	25,4	25,8	25,7
ventes / client	24,75 $	25,28 $	25,75 $	26,19 $	27,19 $
ventes / pied carré	1 349 $	1 365 $	1 452 $	1 546 $	1 674 $

Les rapports annuels antérieurs faisaient mention d' « unités vendues / heures d'ÉTP ». On parle maintenant d'« unités vendues / heures » à des fins d'uniformité dans tous les rapports, y compris les états financiers, le plan financier annuel et le rapport annuel.

Depuis 1995-1996, les dépenses d'exploitation en tant que pourcentage des ventes nettes et autres recettes sont passées de 17,0 pour cent à 16,3 pour cent en 1999-2000

Logistique – Points saillants des données financières et d'exploitation

	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
coût des salaires / caisse	0,84 $	0,82 $	0,74 $	0,74 $	0,73 $
coût d'entreposage / caisse	1,15 $	1,10 $	0,98 $	0,91 $	0,93 $
caisses (logistique) / heure	48 $	51 $	55 $	59 $	61 $
coûts (logistique) / caisses manutentionnées	0,76 $	0,70 $	0,63 $	0,58 $	0,59 $
dépenses (fret) / caisse	1,22 $	1,22 $	1,15 $	1,07 $	1,13 $
fret (march. à dest.) / % des ventes	2,1 %	2,1 %	2,0 %	1,9 %	2,0 %
fret (march. en prov.) / % des ventes	0,5 %	0,5 %	0,5 %	0,5 %	0,6 %

Objectifs en matière de dépenses

Le rapport des dépenses administratives a augmenté légèrement, passant de 1,4 pour cent en 1998-1999 à 1,5 pour cent en 1999-2000.

En 1999-2000, les dépenses d'exploitation ont augmenté de 10,8 pour cent, soit 40 millions de dollars. Cette augmentation s'explique par l'investissement que nous avons fait dans le secteur de la technologie informatique pour protéger notre réseau d'approvisionnement contre toute interruption attribuable au bogue de l'an 2000. D'autres facteurs ont eu aussi des incidences : la dépréciation associée à l'augmentation des dépenses en immobilisations et l'accroissement des dépenses liées à l'acceptation des cartes de crédit, y compris l'introduction de la carte American Express (environ 21 pour cent des ventes de la LCBO sont maintenant réglées par carte de crédit et 23 pour cent le sont par carte de débit). Le secteur de la vente au détail a également augmenté ses dépenses pour mettre l'accent sur la formation du personnel de vente.

Depuis 1995-1996, les dépenses d'exploitation en tant que pourcentage des ventes nettes et autres recettes ont chuté de 17,0 pour cent à 16,3 pour cent en 1999-2000.

Autres recettes

Cette catégorie comprend diverses recettes, notamment les recettes tirées des parcs de stationnement et de la vente de permis d'occasion spéciale, les majorations demandées aux lignes aériennes et les recettes provenant des placements. Le total de ces recettes a atteint 15,8 millions de dollars en 1999-2000, en baisse comparativement aux 23,5 millions de dollars gagnés en 1998-1999.

Bilan

Hausse du passif

En 1999-2000, notre passif a été à la hausse en raison, principalement, d'une augmentation des comptes fournisseurs, qui sont passés de 133,4 millions de dollars à 147,3 millions de dollars. Cet accroissement résulte de l'augmentation des achats pour accroître nos stocks.

Augmentation des stocks en fin d'exercice

La valeur de nos stocks à la fin de l'exercice était supérieure à celle de l'année précédente, soit 255,4 millions de dollars par rapport à 236,3 millions de dollars en 1998-1999. Cette augmentation de la valeur des stocks est attribuable aux précautions que nous avons prises en cas d'interruption de notre approvisionnement par suite du bogue de l'an 2000.

Le taux de roulement de l'inventaire est passé de 5,4 à 5,2 pour cent, soit 3,7 pour cent de moins que l'année précédente.

ÉVOLUTION DE NOTRE SITUATION FINANCIÈRE

AUGMENTATION DE L'ENCAISSE

Notre encaisse a atteint 31,1 millions de dollars à la fin de l'exercice 1999-2000, comparativement à 24,6 millions de dollars en 1998-1999.

DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS

(en milliers de dollars; chiffres arrondis)

	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
Ventes au détail	14 463	8 110	13 008	17 730	22 998
Technologie informatique	8 639	8 720	8 472	17 834	24 895
Logistique	1 846	782	1 213	1 658	1 760
Programmes de marketing	1 600	1 554	1 989	2 558	2 434
Autres divisions administratives	670	248	917	1 179	1 463
Améliorations des systèmes	s/o	s/o	s/o	s/o	808
Total - Dépenses en immobilisations	27 218	19 414	25 599	40 959	54 358

L'augmentation des dépenses en immobilisations dans le secteur de la vente au détail résulte des améliorations que nous avons dû apporter à notre réseau de succursales. L'accroissement des dépenses du poste de la technologie informatique est principalement attribuable aux mesures prises pour régler le bogue de l'an 2000 et à l'instauration d'un nouveau système de points de vente dans les succursales. L'augmentation des dépenses au titre des programmes de marketing est liée, quant à elle, à la mise en place d'une nouvelle signalétique dans les succursales et au lancement de diverses promotions pour positionner la LCBO en tant que centre d'inspiration pour les réceptions.

LA LCBO NE SE REPOSE PAS SUR SES LAURIERS

Nos succès résultent de nos innovations constantes. Au cours du dernier exercice, nous avons adopté de nouvelles formules de vente au détail, accru notre gamme de produits et de services pour mieux répondre aux besoins de nos clients, et augmenté nos initiatives de formation du personnel. Notre principal objectif est le suivant : offrir à notre clientèle le meilleur service qui soit.

Joan Grove, du Service à la clientèle, anime une démonstration culinaire conçue pour aider les clients à marier les aliments et les vins.

PLAN QUINQUENNAL

Afin d'atteindre son objectif, la LCBO a élaboré une stratégie d'immobilisations sur cinq ans qui lui permettra de faire ce qui suit :

- *continuer à réussir dans un marché des boissons alcooliques en constante évolution*
- *accroître le niveau de satisfaction de nos clients et rester le détaillant de choix dans le domaine des boissons alcooliques*
- *optimiser les dividendes versés au gouvernement provincial et, partant, aux contribuables de la province.*

Notre stratégie prévoit l'engagement de 251 millions de dollars en dépenses d'immobilisations au cours des cinq prochaines années. Plus de 80 pour cent de ces dépenses seront affectées aux activités d'exploitation, à savoir les composantes touchant directement les consommateurs. Nous prévoyons un dividende moyen de 833 millions de dollars par année, soit 4,2 milliards de dollars en tout au cours des cinq prochaines années.

Regard sur l'avenir

Au cours de l'exercice 2000-2001, la troisième année du plan quinquennal, la vigueur de l'économie et les mesures que nous continuerons de prendre pour agrémenter les visites des clients dans nos succursales devraient nous permettre d'atteindre encore une fois des résultats très positifs. Nous prévoyons que la croissance des ventes nettes s'établira à 8,2 pour cent, soit près de 208 millions de dollars, et que nos recettes se chiffreront à 2 741 milliards de dollars.

Le volume des ventes devrait lui aussi être à la hausse (+ 8,8 pour cent). Les pressions exercées sur notre marge bénéficiaire brute en tant que pourcentage des ventes devraient donc diminuer. La marge bénéficiaire brute devrait passer de 49,1 pour cent à 49,2 pour cent par suite de la croissance prévue des ventes de vins et de spiritueux, comparativement aux ventes de bières.

Les dépenses des divers secteurs devraient augmenter de 6,5 pour cent en raison d'une hausse des dépenses de marketing associées aux nouvelles initiatives de service à la clientèle conçues pour améliorer les visites des clients dans nos succursales et de notre investissement continu dans la formation de notre personnel pour toujours améliorer le service à la clientèle.

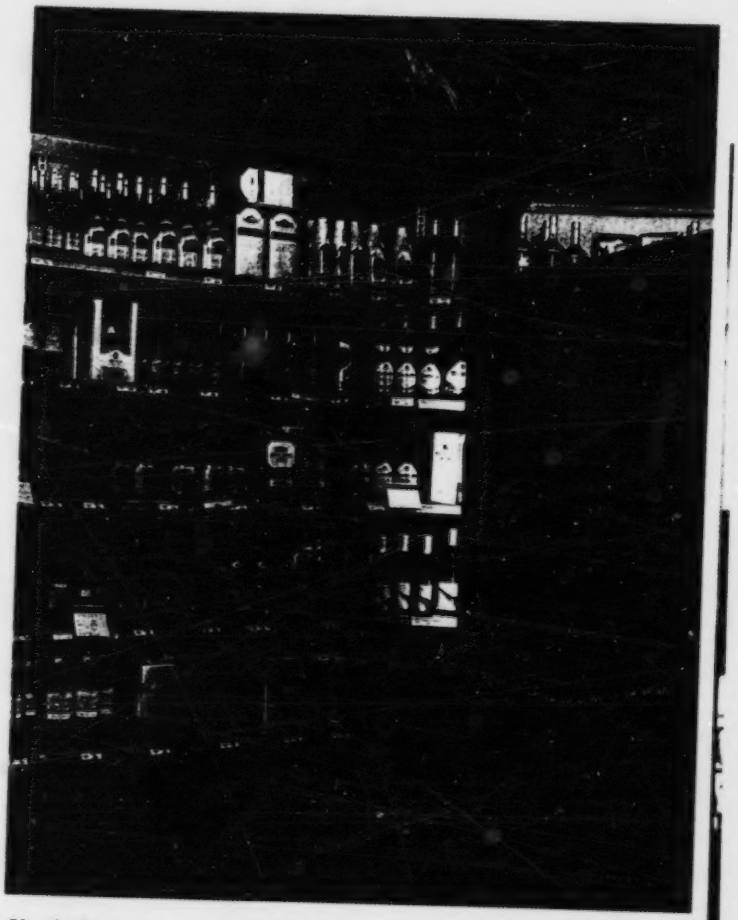
Le coût des produits devrait baisser légèrement et passer de 50,9 à 50,8 pour cent.

Compte tenu des marges et des dépenses prévues, nous anticipons que nos recettes nettes augmenteront de 8,8 pour cent, soit 73,8 millions de dollars.

Les dividendes que nous versons au gouvernement devraient augmenter pour une septième année consécutive et atteindre 850 millions de dollars. En plus des dividendes de 800 millions de dollars que nous avons versés pendant l'exercice 1999-2000, nous avons transféré 34 millions de dollars au cours des deux premières années de notre plan quinquennal.

À l'origine, notre compte dépenses devait s'établir à 16,8 pour cent la première année de notre plan stratégique et à 16,9 pour cent la deuxième. Toutefois, comme ce compte s'est chiffré à 16,3 pour cent cette année et qu'il devrait s'élever à 16,2 pour cent en 2000-2001, nous aurons réalisé des épargnes à la productivité considérables.

Bref, nous avons plus qu'atteint nos objectifs et nous mettrons tout en œuvre pour continuer sur notre lancée.



Un étalage de vins primés de l'Ontario. Les vins portant le label VQA (Vintners Quality Alliance) ont connu un grand succès au cours de l'exercice, augmentant leur part du marché des vins canadiens de 12 à 14 pour cent.

TENDANCES EN MATIÈRE DE PRODUITS :

Vins

LA CATÉGORIE DES VINS A ENCORE CONNU UNE SOLIDE CROISSANCE DURANT L'EXERCICE 1999-2000. LES ONTARIENS, DONT LE GOÛT SE RAFFINE ET LES CONNAISSANCES SE PERFECTIONNENT TOUJOURS DAVANTAGE, CONTINUENT DE RECHERCHER DES PRODUITS DE QUALITÉ SUPÉRIEURE.

Le nombre de litres vendus a augmenté de 6,0 pour cent par rapport à l'exercice précédent et le montant des ventes s'est accru de 10,2 pour cent, (701,8 millions de dollars).

Pour ce qui est du nombre de litres vendus, les vins blancs représentent 44,9 pour cent des ventes, les vins rouges, 38,1 pour cent, les vins mousseux, les vins fortifiés et les autres vins, 12,7 pour cent, et les rosés, 4,3 pour cent.

LES CÉLÉBRATIONS DE L'AN 2000

« Les célébrations marquant l'arrivée du nouveau millénaire nous ont assurément été très profitables », fait remarquer M^me^ Tamara Burns, directrice de la catégorie des vins. « Les ventes de champagne et de vins mousseux ont été exceptionnellement bonnes, surtout en décembre. »

Les ventes de champagne s'élèvent à 19,8 millions de dollars pour le présent exercice, soit 50 pour cent de plus que l'année dernière. Les ventes de vins mousseux se chiffrent à 39,7 millions de dollars, ce qui représente une hausse de 16,2 pour cent.

M^me^ Burns fait remarquer que les vins de table dont les prix s'inscrivent dans les fourchettes supérieures se sont également bien vendus, « non seulement à l'approche du nouveau millénaire, mais durant toute l'année. »

LES VINS IMPORTÉS GAGNENT DU TERRAIN

Les vins importés ont accaparé une plus grande part du marché, avec l'Australie en tête.

Les vins importés détiennent actuellement environ 67 pour cent du marché et les vins canadiens, 32,7 pour cent, ce qui représente une légère baisse par rapport à l'an dernier (33,2 pour cent).

L'Australie, qui s'illustre par un accroissement de 32,2 pour cent du nombre de litres vendus, a devancé le Chili pour se hisser parmi les cinq principaux pays fournisseurs. M^me^ Burns s'attend à ce que les Jeux Olympiques, qui auront lieu à Sydney en septembre 2000, contribuent à accroître encore davantage la part du marché détenue par les Australiens.

Au nombre des autres pays ayant réalisé des gains, mentionnons l'Afrique du Sud, dont la part du marché s'est accrue de 15,1 pour cent et qui compte maintenant parmi les 10 premiers pays fournisseurs, et les États-Unis, qui affichent une hausse de 9,2 pour cent.

Du côté de l'Europe, les ventes en litres de vins de l'Italie et du Portugal ont grimpé de 10,8 pour cent et de 7,1 pour cent respectivement.

Le marché intérieur

Les vins canadiens ont connu une meilleure année que l'an dernier avec une augmentation des ventes en litres de 4,3 pour cent et en dollars de 6,0 pour cent. Les ventes de produits VQA (Vintners Quality Alliance) ont connu une hausse appréciable cette année, leur part du marché intérieur étant passée de 12 à 14 pour cent.

La LCBO a entrepris plusieurs initiatives de promotion des vins ontariens, dont la plus importante est probablement le programme de formation. *WOW - UNCORK THE KNOWLEDGE* Tous les employés des succursales de la LCBO ont été invités à participer à des séances de formation d'une journée, conçues et animées par des formateurs de la LCBO et des partenaires commerciaux, pour en apprendre plus sur les « merveilleux vins de l'Ontario » - et les raisons qui en font un choix judicieux. Un programme similaire, intitulé *That's the Spirit*, avait contribué à faire mousser les ventes de spiritueux vers le milieu des années 1990.

M^me^ Burns croit que l'industrie vinicole canadienne peut faire encore plus pour accroître sa part du marché au cours des prochaines années.

« Les récents millésimes ont tous été excellents, mais la concurrence est féroce en ce moment », dit-elle. « Je crois que les fournisseurs devraient chercher à s'implanter plus solidement sur le marché des produits haut de gamme, actuellement dominé par les vins rouges importés. »

Les vins de Colombie-Britannique se sont également bien vendus cette dernière année, et représentent actuellement environ deux pour cent des ventes de vins canadiens.

Maintien de la tendance à acheter des produits plus chers

Les clients ont continué d'approfondir leur connaissance des vins et d'acheter des produits plus chers. « Il y a quatre ans, 97 pour cent des vins vendus coûtaient moins de 10 $. Ce chiffre est aujourd'hui tombé à environ 90 pour cent », note M^me^ Burns.

La LCBO a encouragé cette tendance en recherchant de nouveaux produits dans la fourchette des 10 à 15 $, en engageant de nouveaux conseillers en produits partout dans la province, en affichant davantage de notes sur les caractéristiques des vins dans les succursales, en offrant des séances d'information sur les vins, et en invitant les producteurs à inscrire sur leurs étiquettes plus de renseignements sur les produits.

Les vins de cépage sont toujours populaires

Les consommateurs préfèrent encore les vins de cépage - les vins issus d'une seule variété de raisin - au lieu d'assemblages.

Parmi les vins blancs de cépage, le Chardonnay est généralement le plus populaire, mais le Riesling s'est particulièrement démarqué l'an dernier avec une hausse de 10 pour cent des ventes. « C'est un bon présage pour l'Ontario, qui produit de superbes Riesling. »

Les autres vins blancs de cépage à surveiller sont les Sémillon et Chenin Blanc.

Au chapitre des vins rouges, le Merlot continue de faire très bonne figure, tout comme le Shiraz. Le Malbec, cultivé surtout au Chili et en Argentine, gagne aussi du terrain.

On dénombrait 1 600 unités de stocks dans la catégorie des vins en 1999-2000. « Nous avons offert environ 400 nouveaux produits et en avons abandonné quelque 250 dont le rendement s'était révélé moins bon que prévu. L'an prochain, nous aimerions garnir nos rayons d'un nombre encore plus grand de nouveaux produits », déclare M^me^ Burns.

Nous nous félicitons particulièrement d'avoir mis en marché, en 1999-2000, une toute nouvelle catégorie de produits : les boissons au vin aromatisé. Ce sont des vins de cépage coupés d'essences de fruits ou légèrement gazéifiés, généralement à faible teneur en alcool. La LCBO a offert 14 de ces produits au cours de l'exercice 1999-2000, dont 9 de fournisseurs ontariens. Les ventes ont atteint quatre millions de dollars.

Regard vers l'avenir

M^me^ Burns s'attend à ce que les portos se vendent bien durant la prochaine année. Il en est de même des vins de vendange tardive de l'Ontario, du Chili, de l'Australie, de la France et de l'Italie.

L'Ontario ayant encore connu une récolte exceptionnelle en 1999, M^me^ Burns s'attend à ce que le nouveau millésime soit comparable aux excellents vins de 1998.

Comme nous l'avons souligné plus haut, elle prévoit également que la popularité des vins australiens continuera de s'accroître. Parmi les nouveaux pays producteurs à surveiller, elle mentionne l'Argentine, dont les ventes ont augmenté de 60,8 pour cent cette année.

M^me^ Burns entrevoit aussi des possibilités de croissance dans le domaine des produits-cadeaux. « Ce secteur nous a été très profitable l'an dernier, surtout à l'approche du nouveau millénaire. Nous offrons un vaste éventail de produits qui font de très beaux cadeaux en toute saison. »

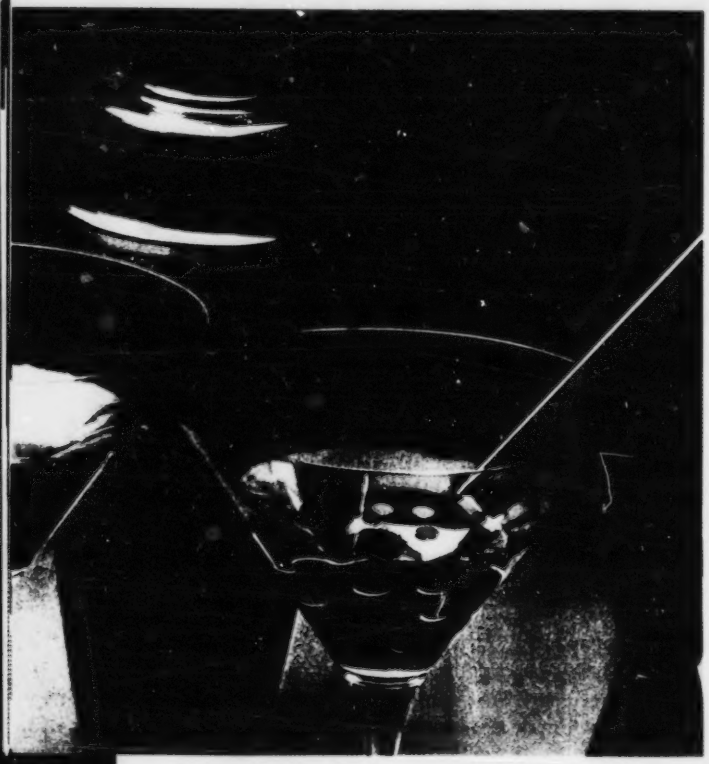
Spiritueux

QUAND LA VENTE DES SPIRITUEUX A CHUTÉ AU COURS DE LA PREMIÈRE MOITIÉ DES ANNÉES 1990 – CHUTE PROVOQUÉE PAR L'ÉVOLUTION DU GOÛT DES CONSOMMATEURS, LES ACHATS TRANSFRONTALIERS, LA CONTREBANDE ET UNE LONGUE RÉCESSION – LA LCBO ET SES FOURNISSEURS FAISAIENT FACE À DES DÉFIS CONSIDÉRABLES POUR REVITALISER CETTE CATÉGORIE.

Mais la revitalisation s'est faite.

En effet, le chiffre d'affaires de cette catégorie enregistre une hausse impressionnante de 5,3 pour cent pour l'exercice 1999-2000, se chiffrant à un niveau record de 1,14 milliards de dollars. En volume, les ventes ont grimpé de 3,3 pour cent.

« C'est à peine moins que le gain de 5,5 pour cent enregistré l'exercice précédent, commente le directeur de la catégorie spiritueux, Bob Downey. Deux exercices consécutifs d'une telle croissance sont importants pour la LCBO, surtout quand on considère que les spiritueux sont à l'origine de quelque 53 pour cent de nos bénéfices. »



Plusieurs facteurs sont intervenus dans le revirement de la situation de la catégorie des spiritueux :

- *l'économie de l'Ontario se porte mieux*
- *les améliorations de l'ambiance des succursales de la LCBO et les efforts d'application de la loi ont aidé à réprimer la contrebande et la demande de produits illégaux*
- *les employés de la LCBO actifs dans la vente au détail ont fait beaucoup ces dernières années pour augmenter leur connaissance des produits de cette catégorie et en parlent avec aise aux clients*
- *les baby-boomers ont tendance à choisir des produits de qualité*
- *les fournisseurs ont commercialisé d'excellents produits, surtout ceux qui sont haut de gamme*
- *la faiblesse du dollar canadien décourage les achats transfrontaliers.*

Les résultats de l'exercice reflètent également la célébration, qui a eu lieu surtout à la maison, du nouveau millénaire, explique M. Downey. « Le millénaire n'était pas simplement une histoire de champagne. En général, le public en a profité pour acheter des produits de choix, soit comme cadeaux, soit dans le cadre de réceptions. C'étaient de bonnes nouvelles pour la catégorie des spiritueux. »

Les spiritueux tendent aussi à accaparer la part du lion des articles de cadeau proposés par les succursales de la LCBO et ces articles se sont très bien vendus à l'occasion des fêtes de fin d'année.

Parmi les articles de cadeau préemballés les plus vendus, une place prépondérante est occupée par ceux qui combinent une bouteille de spiritueux de 750 mL avec des verres à liqueur et d'autres objets en verre. Les emballages les plus estimés contiennent des marques réputées comme Canadian Club, Johnnie Walker et Crown Royal.

LA TEQUILA EN TÊTE DE LA CROISSANCE

La croissance la plus forte au cours de l'exercice 1999-2000 est affichée par les segments suivants : tequilas (18,5 pour cent), scotches single malt (16,4 pour cent), vodkas aromatisées (14,1 pour cent), whiskies irlandais (13,9 pour cent) et whiskies américains (10,4 pour cent).

Dans la plupart des sous-catégories ci-dessus, la croissance était le fait des produits haut de gamme et cette tendance se manifeste depuis quelques années.

Les liqueurs - surtout les liqueurs à base de fruits - affichent également une forte croissance pour l'exercice 1999-2000, accusant un gain de 10,6 pour cent sur l'exercice précédent.

La liqueur grappa, distillée des pellicules et graines de raisins utilisés dans la vinification, affiche une croissance robuste de 35 pour cent (bien qu'elle reste un produit de créneau, ses ventes se chiffrant à moins de 700 000 $).

L'engouement pour les martinis parfumés semble en baisse, de l'avis de M. Downey, mais en même temps nous assistons à un regain de popularité des cocktails classiques comme le Manhattan et le Side-Car. Il me semble que ce genre de boisson possède du potentiel à long terme.

Le whisky canadien entre pour près d'un tiers dans l'ensemble des ventes de spiritueux de la LCBO. Le chiffre d'affaires de l'exercice atteint un total de 337,3 millions de dollars, soit un gain d'environ 1,5 pour cent. Sa part du marché, cependant, a baissé à 30 pour cent, contre 32 pour cent pour l'exercice précédent.

Connaissance des communautés ethniques

Cette catégorie a comporté près de 900 produits de plus au cours de l'exercice 1999-2000, soit 115 produits de plus par rapport à l'exercice précédent.

« Parmi les nouvelles marques proposées figurent certains produits demandés par les communautés ethniques de l'Ontario », explique M. Downey. « Nous avons constitué un comité de directeurs de la vente au détail qui sont au service de grandes populations ethniques dans leurs succursales. Leur mandat est de transmettre des informations au service de marchandisage sur les produits qui intéressent ces communautés. Ce canal nous a bien desservis, d'après les réponses que nous avons reçues directement des clients ethniques. »

La LCBO continuera à améliorer son service aux communautés ethniques en étudiant leurs goûts plus à fond, en faisant une liaison plus étroite entre ses promotions et leurs fêtes et festivals, comme la fête Caribana et le Nouvel An chinois, et en créant des affiches et des étalages qui aident les clients ethniques à prendre des décisions plus éclairées en matière d'achat.

Regard vers l'avenir

La LCBO continuera de promouvoir les cocktails en encourageant les fournisseurs à participer aux dégustations et en produisant des brochures qui indiquent comment élaborer des cocktails populaires.

« Nous collaborerons aussi avec les fournisseurs pour offrir davantage de produits-cadeaux dans cette catégorie, » fait remarquer M. Downey.

La LCBO se préoccupe de la pénurie globale de tequila en raison de problèmes d'offre et de demande. Ce problème a donné lieu à des augmentations de prix pouvant aller jusqu'à 60 pour cent dans le cas de marques populaires et a des difficultés sur le plan des approvisionnements. La LCBO a acheté autant de tequila que possible pour répondre à la demande de la clientèle.

M. Downey croit que le moment est venu pour le gin de gagner en popularité. « Il me semble que c'est un produit sous-estimé, qui n'est pas assez apprécié. »

La vente des scotches single malt - qui ont vraiment lancé la tendance en faveur des spiritueux de premier choix ces dix dernières années - ne donne pas de signe de faiblesse.

La catégorie des spiritueux comprendra, par ailleurs, de nouvelles liqueurs intéressantes.

« Nous aimerions rendre cette catégorie de produits plus accessibles aux consommateurs de plusieurs façons », indique la directrice par intérim Shari Mogk-Edwards, qui s'occupe de la catégorie des spiritueux depuis ce printemps. « Nos étalages de spiritueux se trouvent généralement le long des murs extérieurs, aménagés dans de longs rayons qui manquent d'intérêt visuel. Nous envisageons l'essai de nouvelles stratégies dans certaines de nos grandes succursales destinées à rendre ces rayons plus attrayants. Nous devrions donner plus de renseignements sur les produits, comme des notes de dégustation, et de la documentation à emporter, afin de faire appel au goût des consommateurs qui aiment en apprendre plus sur l'alcool et sur l'art de recevoir.

Bières et marchés spéciaux

LA DIRECTRICE PAR INTÉRIM, RANDI LANDY, COMMENTE LE RÉSULTAT DE LA CATÉGORIE BIÈRES ET PRODUITS SPÉCIAUX POUR L'EXERCICE EN DISANT QU'IL EST « SOLIDE COMME LE ROC ».

En effet, cette catégorie affiche des gains de 9,6 pour cent en termes de volume des ventes et de 11,7 pour cent en termes de chiffre d'affaires, ce dernier chiffre ayant dépassé, pour la première fois, le cap des 500 millions de dollars.

Cette catégorie est principalement composée des gammes de produits suivantes : bières, coolers (la plupart à base de spiritueux, mais certains à base de vin ou de bière), cidres, boissons prêtes à boire ou à mélanger, produits cacher, saké, et accessoires.

LES BIÈRES DE PREMIER CHOIX EN TÊTE

Dans l'ensemble, la LCBO a proposé quelque 287 marques de bière au cours de l'exercice 1999-2000, abstraction faites de celles qui ne sont vendues que dans les succursales combinées, comme les bières canadiennes en cartons de 12 et 24 unités.

Selon M^me^ Landy, le segment qui a connu la croissance la plus rapide est celle des bières de premier choix importées de pays autres que les É.tats-Unis (+ 30,2 pour cent).

Selon M^me^ Landy, « les consommateurs font leur choix en fonction de la qualité et de la saveur, plutôt que du prix, comme ils le font dans le cas des spiritueux et des vins. »

Les marques bien connues comme Old Milwaukee, Corona et Heineken ont dominé le marché des bières importées au cours de l'exercice, avec les bières allemandes, polonaises et britanniques.

Les bières ontariennes, qui représentent 37,1 pour cent du chiffre d'affaires de cette catégorie, sont en hausse de 7,3 pour cent par rapport à l'exercice précédent.

Les ventes de bières de microbrasseries ont connu une croissance de neuf pour cent.

Les ventes de bières provenant d'autres provinces (comme la très appréciée Moosehead) ont augmenté de 23 pour cent.

Les ventes de bières américaines ont également enregistré une hausse de 3,8 pour cent, la hausse la plus importante étant celle de la bière Old Milwaukee.

La bière a le potentiel de devenir un article offert en cadeau, selon M^me^ Landy. « Certains fournisseurs ont créé d'excellents articles à offrir en cadeau, comme la fameuse bière néerlandaise Grolsch, lancée pour la saison des fêtes 1999 en bouteille magnum ayant la même forme caractéristique ainsi que le bouchon de porcelaine connu partout au monde. Les clients nous ont dit que la bière était bonne, la bouteille belle et le prix juste. »

Baisse de la vente des coolers

Il y a deux ans, les coolers occupaient le devant de la scène de la catégorie bières et produits spéciaux. Les ventes d'un produit novateur (Mike's Hard Lemonade) avaient connu une hausse vertigineuse, entraînant tout le segment. À vrai dire, au cours des exercices 1997-1998 et 1998-1999, le chiffre d'affaires du segment des coolers a enregistré une hausse remarquable de 128 pour cent.

De nos jours, Mike's Hard Lemonade reste le cooler le plus vendu, mais les ventes ont ralenti.

« Pour cette catégorie, la nouveauté et l'originalité des produits sont les facteurs qui comptent, » explique M^me^ Landy. « Cette année, Mike's a élargi sa gamme avec des versions ayant une teneur en alcool plus faible (4,9 pour cent) que les produits d'origine. Nous prévoyons également que de nouveaux arrivages auront du succès, comme REV, une boisson à base de vodka agrémentée d'ingrédients uniques comme le guarana, la caféine et des noix de kola. »

S'ils n'entrent que pour une petite part dans le chiffre des ventes, les coolers à base de bière enregistrent un gain extraordinaire pour l'exercice de quelque 345 pour cent.

Autres produits

Les ventes de cidres accusent à nouveau une baisse pour l'exercice 1999-2000, (-15,1 pour cent). « Il nous faut collaborer avec les fournisseurs pour renouveler l'intérêt des clients pour les cidres, » signale M^me^ Landy. Elle projette, en outre, l'importation de cidres réputés du Royaume-Uni.

Les ventes de boissons prêtes à boire et prêtes à mélanger accusent elles aussi un déclin, qui n'est toutefois pas aussi prononcé que celui des cidres. « Ces deux segments prêtent peut-être à confusion, » admet-elle. « Mais nous préparons un certain nombre d'initiatives en matière de présentation pour y mettre fin et renverser la situation. »

La sélection LCBO de produits cacher se tient très bien, selon M^me^ Landy. « Nous avons plus que triplé le nombre de produits proposés, qui atteint maintenant 80, et avons augmenté le chiffre d'affaires de cette catégorie de 23 pour cent. Nous nous sommes également employés à faire connaître la LCBO comme plus qu'un simple fournisseur de vins cacher. En effet, nous avons tout mis en place pour aider les clients israélites à célébrer leurs fêtes et à planifier des repas à ces occasions – pour être leur source d'inspiration des réceptions. Cet effort s'inscrit dans la politique de la LCBO de répondre aux besoins des communautés ethno-culturelles. »

Les ventes d'accessoires ont continué à augmenter à la faveur de la rationalisation des gammes de produits proposées par la LCBO. « Grâce à ces mesures et en assurant l'uniformité de nos stocks tout au long de l'année, nous avons haussé notre chiffre d'affaires de ce segment de 39 pour cent, soit un gain de 5,4 millions de dollars. L'offre de tous les produits que cherchent nos clients, pressés par le temps, fait partie intégrante de notre vision stratégique de la LCBO selon M^me^ Landy.

Regard vers l'avenir

Les segments du marché où nous prévoyons une croissance au cours du prochain exercice comprennent ceux des vins cacher, des sakés et des bières de l'Est asiatique, de la Pologne, de l'Amérique centrale et de la République chèque. Si le saké constitue un produit de créneau, il se situe en haut de gamme et est de plus en plus apprécié soit nature, soit dans des cocktails comme le *sakatini*.

« Il nous faut continuer à sensibiliser nos clients à la valeur des produits de premier choix. » affirme M^me^ Landy. « Nous y arriverons par l'éducation sur les produits, par des dégustations en succursale, par le lancement de produits qui recueillent tous les suffrages, par des promotions intégrées et novatrices, et par des sélections saisonnières. »

« Nous ferons tout ce que nous pouvons pour satisfaire la soif de connaissances des clients et promouvoir nos produits à longueur d'année – et pas seulement en tant que boissons rafraîchissantes d'été. »

Les promotions déjà prévues pour l'exercice 2000-2001 seront axées sur les bières de blé et les bières d'hiver. M^me^ Landy prévoit également s'approvisionner en bières à saveur fruitée et continuera à promouvoir le programme de cartons panachés, qui permet aux clients d'essayer bières, coolers et cidres sans être obligés de les acheter par cartons de six unités.

Vintages

VINTAGES EST LA DIVISION DES PRODUITS HAUT DE GAMME DE LA LCBO. SES REPRÉSENTANTS PARCOURENT LE MONDE ENTIER À LA RECHERCHE DE VINS FINS, DE SPIRITUEUX DE CHOIX ET DE BIÈRES DE SPÉCIALITÉ, QUI SONT OFFERTS AU PUBLIC DANS QUELQUE 150 SUCCURSALES DE LA LCBO AINSI QUE PAR L'INTERMÉDIAIRE DU POPULAIRE CATALOGUE « LES CLASSIQUES » ET D'AUTRES VOIES.

Au cours de l'exercice 1999-2000, les ventes nettes de *Vintages* ont atteint 115 millions de dollars, soit une augmentation de 30 pour cent par rapport à l'année précédente.

« Ce qui est magnifique, c'est que nous avons remarqué une croissance constante tout au long de l'année », souligne Tom Wilson, directeur de *Vintages*. « Les ventes n'ont pas atteint un sommet avec tel ou tel programme ou dans tel ou tel portefeuille pour retomber ensuite. En fait, la croissance est passablement soutenue depuis sept ans. »

Les vins, et plus précisément les vins rouges, constituent la vaste majorité des produits offerts par *Vintages*. « La plupart des amateurs et des collectionneurs sérieux s'intéressent principalement aux vins rouges, qui ont tendance à être plus raffinés que les vins blancs et qui présentent une plus grande capacité de vieillissement », précise M. Wilson.

Chaque mois, *Vintages* offre jusqu'à 175 nouveaux produits dans nombre de succursales. *Vintages* met aussi en vedette, jusqu'à huit fois par année, des produits d'une région ou d'un style particulier.

C'est la France, et plus particulièrement les célèbres régions de Bordeaux et de la Bourgogne, qui constitue le plus important fournisseur de *Vintages*. La Californie, l'Italie, l'Australie, le Canada, l'Afrique du Sud, la Nouvelle-Zélande et l'Allemagne comptent aussi parmi les fournisseurs importants.

En plus des produits mis en marché chaque mois dans les succursales, on peut se procurer quelque 1 500 produits chaque année par l'entremise du catalogue « Les Classiques », maintenant publié trois fois l'an, ainsi que du programme des vins offerts en primeur, qui permet aux consommateurs d'acheter des vins à meilleur prix, avant qu'ils ne soient mis en bouteille. En tout, quelque 3 570 produits ont été offerts durant l'exercice 1999-2000.

M. Wilson attribue le bon rendement de *Vintages* à un certain nombre de facteurs externes et internes.

« L'Ontario est un excellent marché, avec de nombreux clients affluents qui n'ont plus d'enfants. Bon nombre d'entre eux ont un vif intérêt pour le vin – ils lisent sur le sujet, visitent des régions vinicoles et consultent l'Internet pour se renseigner. Ils veulent découvrir le monde du vin et l'art de recevoir – et nous sommes très bien placés pour les aider dans leurs recherches. »

« Il faut aussi prendre en compte la qualité des vins qui se font partout dans le monde », ajoute-t-il. « Certains ne le savent pas, mais *Vintages* offre un bon nombre d'excellents vins à moins de 15 $. Si nous pouvons le faire, c'est notamment parce que les vins à 15 $ sont meilleurs que jamais, grâce à l'amélioration des techniques de viticulture et de vinification. ».

À l'interne, *Vintages* a mis ces innovations à profit de plusieurs façons. De nouveaux programmes de mise en marché ont contribué à démystifier le monde du vin; des événements remarqués ont sensibilisé davantage la collectivité aux programmes de *Vintages*, et les alliances stratégiques conclues avec d'autres détaillants ont attiré l'attention des consommateurs sur les marques de commerce des partenaires et permis d'élargir la clientèle.

L'une des innovations les plus réussies de l'année est sans contredit le programme du « vin du mois », conçu pour attirer les nouveaux consommateurs – les amateurs de demain – au sein de la clientèle de *Vintages*.

« Les consommateurs qui ne connaissent pas très bien les vins savent que le vin du mois représente un excellent rapport qualité-prix », fait observer M. Wilson.

En général, les prix des vins du mois se situent entre 10 $ et 20 $. Cinq des six premiers produits choisis étaient des vins du Nouveau Monde, dont un produit VQA, ce qui reflète les préférences actuelles de la clientèle.

Selon M. Wilson, le programme « Les essentiels » a lui aussi connu beaucoup de succès. Il s'agit d'un répertoire international de vins disponibles en tout temps, particulièrement intéressant pour les titulaires d'un permis d'alcool, tout comme pour les consommateurs individuels.

On a retravaillé les circulaires mensuelles et le catalogue « Les Classiques », pour les rendre plus faciles à consulter et plus informatifs.

« La clientèle de *Vintages* cherche à se renseigner; donc, si nous devenons plus aptes à lui fournir les renseignements dont elle a besoin, les retombées ne peuvent être que positives. »

Les ventes réalisées par l'entremise du catalogue « Les Classiques » se chiffrent à quelque 10 à 12 millions de dollars par année, chaque édition rapportant plus que les précédentes. « Cette année, le catalogue est plus large et plus facile à lire, et nous y avons ajouté davantage de notes de dégustation de notre équipe ainsi que d'experts dont Robert Parker, fils, et le *Wine Spectator*. »

En 1998, le programme des Bordeaux offerts en primeur a rapporté des ventes record de 4,1 million de dollars, soit 30 pour cent de plus qu'en 1996, la meilleure année jusqu'alors. « Le facteur important est ici le fait que, comme avec le catalogue, nous rendons des produits accessibles à des gens qui, autrement, chercheraient à les obtenir à New York, à Chicago ou ailleurs », explique M. Wilson.

La rénovation des succursales a également contribué à faire mousser les ventes : les nouvelles succursales vedettes et multiservices comportent une section *Vintages* spacieuse et attrayante pouvant recevoir des centaines de produits.

« Cette tendance est extrêmement positive », affirme M. Wilson. « Elle accroît le degré de satisfaction des consommateurs qui aiment avoir l'impression de fréquenter un endroit spécial, et qui jugent les détaillants de vins d'après la sélection de produits qu'ils offrent. »

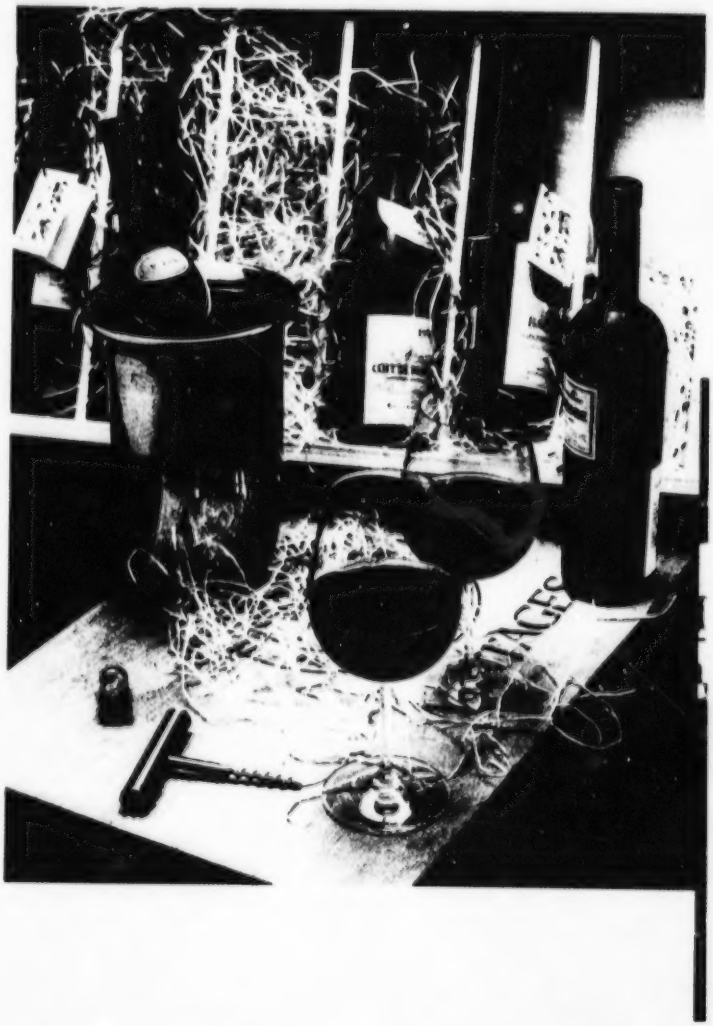
Regard vers l'avenir

Tom Wilson prédit que la croissance des ventes de *Vintages* dépassera encore les 10 pour cent en 2000-2001.

« Nous aurons deux vins du mois, pour rendre ce programme encore plus intéressant et utile. Nous prévoyons aussi lancer un programme de « cellier direct » pour aider les nouveaux œnophiles à se constituer une cave. Et nous continuerons d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes visant à accroître le degré de satisfaction de tous nos clients, des plus fidèles aux tout nouveaux. »

« Nous aimerions aussi avoir une présence plus importante sur l'Internet. Ce réseau nous offre des possibilités énormes; nous pourrions notamment intégrer à notre site Web (*www.vintages.com*) un programme virtuel fondé sur deux objectifs généraux : accroître l'efficacité de notre commerce, et offrir la plus grande variété possible de produits de façon rentable. »

« De plus, nous prévoyons tenir davantage d'événements prestigieux de pair avec nos partenaires stratégiques de l'industrie ainsi qu'avec nos alliés d'autres domaines qui visent les mêmes objectifs », conclut M. Wilson. « Les événements spéciaux contribuent dans une large mesure à faire avancer les choses.



MODERNISATION DE NOTRE RÉSEAU DE SUCCURSALES

À L'INSTAR DES AUTRES GRANDS DÉTAILLANTS, LA LCBO DOIT CONSTAMMENT RÉÉVALUER SON RÉSEAU DE SUCCURSALES ET TENTER, CHAQUE FOIS QUE CELA EST POSSIBLE, DE L'AMÉLIORER AFIN DE RÉPONDRE AUX ATTENTES DE SES CLIENTS EN MATIÈRE DE SERVICE À LA CLIENTÈLE, DE CHOIX DE PRODUITS ET D'ACCESSIBILITÉ.

Au cours de l'exercice 1999-2000, la LCBO a affecté 14,2 millions de dollars à la construction, la rénovation et la réimplantation de succursales, soit environ la même somme qu'au cours de l'exercice précédent. D'autre part, un montant supplémentaire de sept millions de dollars a été dépensé au titre de l'entretien et des réparations du réseau des succursales et du siège social ainsi qu'au titre du remplacement d'enseignes extérieures périmées.

À la nouvelle succursale LCBO (Orion Gate Power Centre) de Brampton, un rayon d'achats à la caisse s'avère très pratique pour les grossistes. Linda Tome du Service à la clientèle s'affaire avec la commande de Jack Backyard, titulaire de permis. De gauche à droite : Tosh Sourlis, copropriétaire, Wendy LaVictoire, directrice de la succursale, et Jack Sourlis, copropriétaire.

En tout, 28 succursales aux quatre coins de la province ont été rénovées ou réaménagées au cours de l'exercice 1999-2000, notamment à Ajax, Brampton, Elgin, Gananoque, Hamilton, London, Markham, Newmarket, Oakville, Orangeville, Ottawa, Seeley's Bay, Sudbury, Toronto et Westport. Dans l'ensemble, ces travaux représentent une superficie supplémentaire de plus de 130 000 p^2.

La presse a décrit notre nouvelle succursale à service complet à Ottawa (Nepean), lors de son ouverture en janvier, dans des termes on ne peut plus élogieux. « Spectaculaire, s'opine l'*Ottawa Citizen*, sous la plume de Ron Eade. Absolument stupéfiant... « Allez voir et attendez-vous à être éblouis. » Cette succursale a inspiré à Peter Ward, chroniqueur en vin du *Citizen*, les commentaires suivants : « le plus beau magasin de vins et de liqueurs où j'aie jamais mis les pieds ». Les clients aussi expriment leur approbation. Selon de récentes statistiques, le chiffre d'affaires est en hausse de quelque 60 pour cent depuis l'ouverture.

La succursale de Brampton située à l'Orion's Gate Power Centre à la hauteur de l'autoroute 401 et de l'avenue Steeles a lancé un concept entièrement inédit, destiné à améliorer le service aux titulaires de permis et aux autres clients grossistes : une section séparée de 2 700 p^2 se nomme *By the Case* (À la caisse), où ces clients peuvent acheter, en libre service, des caisses de vins canadiens et importés. D'autre part, cette section comporte deux caisses enregistreuses réservées à ces clients et met à leur disposition des chariots spéciaux pour transporter leurs marchandises au terrain de stationnement.

Les ventes aux titulaires de permis ont triplé depuis l'ouverture de cette section à l'automne de 1999; dans l'ensemble, le chiffre d'affaires enregistre un gain de 104 pour cent depuis l'ouverture. Par ailleurs, le fait que celui de la zone commerciale est aussi en hausse, de 10 pour cent, indique que ce gain n'est pas nécessairement au détriment des succursales LCBO avoisinantes.

Chaque nouvelle immobilisation au niveau du commerce au détail de la LCBO est destinée à rehausser la satisfaction de la clientèle et à générer un bénéfice supplémentaire couvrant son coût. Ainsi, le chiffre d'affaires des succursales modernisées au cours de l'exercice 1998-1999 affiche un accroissement moyen de 23 pour cent,

devancé par celui de la succursale vedette de Bayview Village à 85 pour cent.

Dans certains cas, nous fermons de vieilles succursales, vestiges d'une autre époque. Aujourd'hui, la LCBO ne cherche que des emplacements bien visibles, facilement accessibles et à proximité des lieux où la population réside et fait ses courses. Lorsqu'il réalise ses études de marché, notre service Groupe-Orientation Clients a recours aux recherches de Statistique Canada et mène des sondages auprès de la clientèle pour repérer les meilleurs emplacements pour nos succursales.

La LCBO tient compte de nombreux facteurs – stationnement, visibilité, facilité d'accès, installations de chargement, caractéristiques démographiques – avant de signer un bail ou d'entreprendre la construction d'une nouvelle succursale.

Il ressort d'études consécutives aux travaux que la satisfaction de la clientèle augmente au fur et à mesure des améliorations de notre réseau. En février 2000, 63 pour cent d'un échantillon de plus de 2000 clients interrogés ont déclaré que nos succursales avaient une ambiance invitante, contre 60 pour cent un an plus tôt, et 85 pour cent ont trouvé nos succursales accueillantes et propres, contre 84 pour cent un an plus tôt. Ces chiffres devraient, à notre avis, continuer à monter au fil des modernisations.

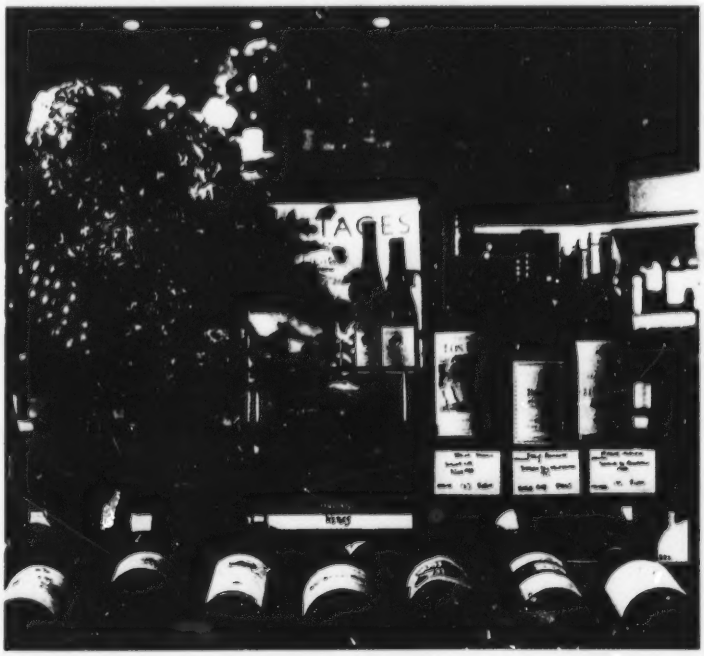
Des sondages réalisés à la succursale vedette du centre commercial Bayview Village ont suscité des commentaires extrêmement favorables de la part des clients, dont certains mentionnaient qu'ils y avaient amené des amis venant de l'extérieur de la ville comme à une autre attraction touristique. Certains ont confié que ce nouveau magasin a complètement changé l'idée qu'ils avaient de la LCBO - dans le sens positif - ainsi que leurs habitudes de consommateurs. Ils passaient plus de temps à regarder les étalages, montraient plus d'hardiesse dans leurs achats, venaient pour trouver des articles mentionnés dans *À bon verre, bonne table* et faisaient de Bayview Village leur destination – même si une autre succursale LCBO était plus proche de chez eux.

Nous avons remporté plus de 30 prix d'aménagement à des concours publics depuis 1990, dont deux du Conseil canadien du commerce de détail. Encore un autre prix de ce Conseil nous attend, pour un kiosque érigé à l'occasion de Noël au centre Sherway Gardens.

Il nous semble donc, quel que soit le point de vue – augmentation du chiffre d'affaires, amélioration de la satisfaction de la clientèle, prix de concours d'aménagement – que nos efforts de modernisation valent la peine.

En vertu de notre plan stratégique quinquennal en cours (jusqu'à 2003), toutes les nouvelles succursales de la LCBO appartiendront à l'une des quatre catégories suivantes : a) succursales vedettes; b) succursales à service complet; c) nouvelles succursales IMAGE; et d) minisuccursales. Au cours des trois prochaines années, nous projetons améliorer notre réseau de succursales comme suit :

Succursales vedettes : À l'instar de notre succursale du centre Bayview Village, inaugurée à Toronto en février 1999, les succursales vedettes occupent jusqu'à 30 000 p^2 et se trouvent dans les grandes agglomérations. Elles proposent toute la gamme des produits figurant au Répertoire de la LCBO, des produits *Vintages* et des cadeaux. Elles offrent aussi un éventail complet de services à la clientèle et peuvent comprendre, une cuisine de démonstration, une section de vins VQA, des postes d'écoute où les clients peuvent entendre des extraits de musique qui sauront agrémenter leurs réceptions, un terminal d'ordinateur où les internautes peuvent se renseigner sur les produits au moyen d'Internet, et un centre du cadeau où les clients peuvent trouver le cadeau idéal pour n'importe quelle occasion. Signalons aussi que le personnel de ces succursales reçoit, avant le jour d'ouverture, deux semaines de formation intensive assurant le bagage de connaissances nécessaires pour fournir le service auquel les clients des succursales vedettes s'attendent.



L'exécution de ce plan stratégique, régulièrement révisé à la lumière des résultats d'une étude permanente de marché, permettra au réseau de détail de la LCBO de continuer la progression de sa rentabilité, tout en répondant aux attentes de la clientèle des divers marchés desservis, voire même en les dépassant.

Trois nouvelles succursales vedettes devraient ouvrir au cours des trois prochaines années.

Succursales à service complet : Ces succursales, situées en des lieux facilement accessibles dans des marchés urbains de grande et moyenne taille, peuvent occuper jusqu'à 20 000 p^2. Elles offrent un vaste éventail de produits et de services. Les clients peuvent y trouver entre 2 500 et 3 000 marques de produits, un centre du cadeau et une boutique *Vintages* comptant entre 500 et 800 produits. Ces succursales organisent des activités spéciales visant à répondre aux besoins d'un marché déterminé. Deux de ces succursales ont vu le jour au cours de l'exercice 1999-2000; l'ouverture de 20 autres est prévue au cours des trois prochaines années.

Des moniteurs de style nouveau affichent les données du produit, des messages de responsabilité sociale et les détails de la transaction – avec Brenda Seawright, du Service à la clientèle.

Nouvelles succursales IMAGE : Ces succursales de 7 000 à 10 000 p^2 offrent, dans des endroits facilement accessibles, un vaste éventail de produits et de services de la LCBO et organisent diverses activités. Elles vendent entre 1 800 et 2 000 produits figurant au Répertoire des produits de la LCBO et comportent une boutique *Vintages* proposant jusqu'à 500 marques. On retrouve ces succursales tant dans les grands que dans les petits marchés urbains. Huit de ces nouvelles succursales ont été inaugurées au cours de l'exercice 1999-2000; jusqu'à 32 nouvelles sont prévues pour les trois prochaines années.

Mini-succursales et kiosques : Ces succursales, situées dans des zones commerciales très achalandées, occupent entre 600 et 3 000 p^2. Elles répondent aux besoins de créneaux de marché bien définis et visent à accroître le niveau de services dans des marchés mal desservis. Certaines visent des marchés ethno-culturels particuliers, comme le kiosque chinois de Markham et le kiosque de produits cacher de Thornhill. Les mini-succursales offrent 500 de nos produits les plus vendus du Répertoire des produits et de *Vintages*. Dix-huit de ces succursales ont ouvert leurs portes au cours de l'exercice 1999-2000, sans parler des six kiosques saisonniers ouverts en décembre 1999 pour faire face à l'accroissement de la demande à l'occasion des célébrations du millénaire. La LCBO compte ouvrir 15 autres succursales de ce type au cours des trois prochaines années.

L'exécution de ce plan stratégique, régulièrement révisé à la lumière des résultats d'une étude permanente de marché, permettra au réseau de détail de la LCBO de continuer la progression de sa rentabilité, tout en répondant aux attentes de la clientèle des divers marchés desservis, voire même en les dépassant.

RESPONSABILITÉ SOCIALE

EN JUIN 1999, LA LCBO A MENÉ UN SONDAGE APPROFONDI SUR L'ATTITUDE DE SES EMPLOYÉS AFIN D'EN SAVOIR DAVANTAGE SUR LE SENTIMENT QUE LEUR INSPIRE LEUR TRAVAIL ET SUR LES MOYENS SUSCEPTIBLES, SELON EUX, D'AMÉLIORER LEUR CADRE DE TRAVAIL.

L'analyse de plus de 4 000 réponses a fait ressortir clairement la fierté inspirée par le travail à la LCBO. Le facteur le plus important de ce sentiment, ont répondu la plupart, était le rôle qu'ils jouent dans la responsabilité sociale. Comme l'a écrit un employé : « Je suis fier de jouer mon rôle ici. Cela fait une différence dans ma vie. »

La LCBO croit qu'elle fait une différence dans chaque communauté qu'elle dessert en refusant de servir les mineurs et les clients qui semblent en état d'ébriété, en créant des messages publicitaires intelligents contre l'ivresse au volant, en créant et distribuant d'autres supports pour promouvoir la responsabilité de ceux qui invitent et qui consomment de l'alcool, en collectant des fonds pour « Les Mères contre l'alcool au volant » (MADD Canada) et d'autres organismes en partenariat, en dirigeant ses affaires de façon responsable du point de vue environnemental, et en luttant contre la production, la contrebande et la consommation d'alcool illégal non soumis à des contrôles.

Notre engagement n'est pas ignoré par la collectivité. Un sondage de résidents ontariens en février 2000 a révélé que 70 pour cent des personnes interrogées croient que la LCBO mène une action efficace pour promouvoir l'usage responsable de l'alcool (contre 65 pour cent un an auparavant) et que 79 pour cent approuvent notre décision de refuser de vendre de l'alcool aux mineurs.

La LCBO croit qu'elle fait une différence dans chaque communauté qu'elle dessert.

Nos principales initiatives dans le domaine de la responsabilité sociale au cours de l'exercice 1999-2000 se répartissent dans les catégories suivantes :

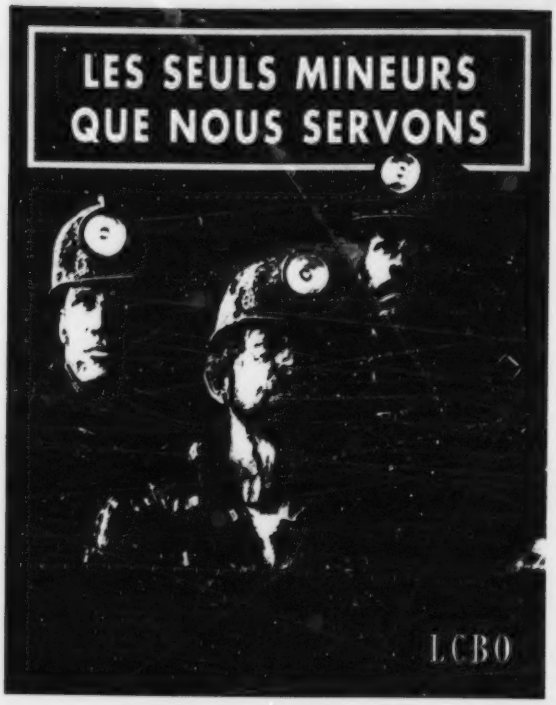
- *Contestation du droit d'acheter de l'alcool*
- *Promotion de la consommation responsable d'alcool*
- *Activités de financement*
- *Publicité*
- *Partenariats*
- *Assurance de la qualité et lutte contre l'alcool illégal.*

On trouvera ci-dessous une brève description de chacune des catégories d'activités.

Programme de contestation du droit d'acheter de l'alcool : Tout le personnel du service de vente au détail de la LCBO reçoit une formation qui lui permet de contester le droit d'acheter de l'alcool à tout client éventuel qui semble en état d'ébriété ou qui a l'air d'être mineur et qui ne peut produire une pièce d'identité valide. Le personnel peut aussi refuser de vendre de l'alcool à une « seconde partie », c'est-à-dire une personne qui, de l'avis du personnel, achète de l'alcool pour le compte de mineurs ou de personnes en état d'ébriété. Pendant l'exercice 1999-2000, le personnel a contesté le droit d'acheter de l'alcool à 913 810 personnes, soit 10 pour cent de plus que l'année précédente. Plus de 82 000 de ces personnes ont essuyé un refus.

Comme l'annonce une campagne d'affichage à l'intérieur des succursales, les seuls mineurs que nous servons sont ceux qui travaillent dans les mines – pourvu qu'ils puissent prouver qu'ils ont l'âge requis. Cette affiche, reproduite dans des journaux et périodiques, est destinée à sensibiliser la collectivité au Programme de contestation du droit d'acheter de l'alcool et à obtenir son appui.

La LCBO délivre des cartes d'identité inviolables avec photo pour aider son personnel de vente au détail – et d'autres qui vendent des boissons alcooliques – à déterminer si les clients ont l'âge de consommer de l'alcool. Nous avons délivré 3 123 cartes en 1999-2000, chacune comportant à l'endos un message en faveur de la consommation responsable. En fin d'exercice, près de 12 000 de ces cartes avaient été délivrées depuis l'introduction de ce programme en 1996.



Au cours de l'exercice 1999-2000, nous avons également publié un guide qui montre toutes les pièces d'identité avec photo prévues par la *Loi sur les permis de vente d'alcool*. Bien que ce guide soit destiné aux employés de la LCBO, il sera également utile à tous ceux qui servent de l'alcool.

Promotion de la consommation responsable d'alcool : La LCBO croit que la modération a bien meilleur goût. Pour renforcer ce message, elle utilise divers médias, dont ses sites Internet *www.lcbo.com* et *www.vintages.com*, et des brochures comme le dépliant *Vous recevez des amis* ? qui renferme des conseils utiles à l'intention de l'hôte responsable. La LCBO publie aussi des articles, des annonces et des recettes dans *À BON VERRE, BONNE TABLE* pour illustrer diverses façons de jumeler alcool et aliments. Elle offre également de nombreux vins, bières et spiritueux à faible teneur en alcool dans ses succursales et fixe des prix minimaux à l'égard de ses produits afin d'encourager une consommation d'alcool responsable. D'autre part, un message préconisant la modération figure sur les sacs de la LCBO et est affiché à l'écran des nouveaux moniteurs de nombre de succursales. Des membres du personnel de l'entreprise assistent en grand nombre à des festivals et des foires commerciales pour y distribuer de la documentation sur la responsabilité sociale. L'aménagement de nos nouvelles succursales – dont beaucoup comportent une cuisine de démonstration – renforce le message que l'alcool s'apprécie le plus en modération et accompagné d'aliments.

À l'occasion de la dernière période des fêtes, en raison des célébrations du nouveau millénaire, nous avons particulièrement mis l'accent sur les responsabilités de ceux qui offrent des réceptions ainsi que sur d'autres aspects de la responsabilité sociale. Nous avons créé un guide pour la célébration du millénaire pour apporter conseil à ceux qui reçoivent des invités quant aux meilleures façons d'accueillir l'an 2000 en toute sécurité, créé des messages télévisés recommandant vivement de boire avec modération et distribué à beaucoup d'endroits des cartes format de poche indiquant des numéros de téléphone de taxis pour rappeler à ceux qui avaient l'intention de boire qu'il ne fallait pas prendre le volant.

Activités de financement : Dans le cadre de l'engagement qu'elle a pris envers les collectivités qu'elle dessert, la LCBO recueille chaque année plus d'un million de dollars à l'intention de Centraide et d'autres œuvres de bienfaisance. À l'automne 1999, les employés ont donné à Centraide, de leur propre poche ou en organisant diverses activités spéciales, 234 800 $, une somme record. Les boîtes de dons placées dans nos succursales ont permis, quant à elles, de recueillir 265 495 $, qui ont été versés à des organisations nationales et provinciales. D'autre part, 99 000 $ provenant de la vente de coquelicots dans nos succursales ont été remis aux anciens combattants. Nous avons, en outre, recueilli 65 000 $ pour certaines œuvres de bienfaisance grâce à la vente de disques compacts promotionnels dans nos succursales. La LCBO recueille aussi d'autres dons, notamment lors des dégustations qu'elle organise dans ses succursales.

Publicité : La LCBO a recours à divers médias pour annoncer son engagement de ne pas vendre d'alcool aux mineurs et pour décourager la conduite en état d'ébriété. En 1999-2000, nous avons lancé une campagne novatrice de panneaux-réclames insistant sur les dangers de l'alcool au volant – que ce soit d'une voiture, d'une embarcation ou d'une motoneige. Cette campagne, lancée en collaboration avec l'organisme « Les Mères contre l'alcool au volant » (MADD Canada), comprenait plusieurs spécimens réels en trois dimensions d'épaves de voitures. Plus de 26 000 affiches où figuraient les mêmes images réalistes ont été distribuées à l'échelle de la province. Il ressort d'études indépendantes que cette campagne a été extrêmement bien reçue; elle a, d'ailleurs, été abondamment commentée dans la presse, renforçant ainsi son message encore davantage.

D'autres campagnes publicitaires visant la consommation responsable ont eu lieu tout au long de l'exercice, surtout au cours de la période des fêtes quand le taux d'accidents de la route dus à l'alcool a tendance à monter. Parmi celles-ci figure une annonce publicitaire

de 90 secondes diffusée dans des salles de cinéma, une annonce primée, qui a suscité des commentaires on ne peut plus favorables de la part des spectateurs.

Au cours de l'exercice 1999-2000, nous avons commencé à travailler sur une campagne multi-média réaliste faisant valoir les sévères conséquences de l'ivresse au volant. Conçue à l'intention des buveurs modérés, les plus susceptibles de modifier leur comportement, surtout des hommes de 25 à 34 ans, cette campagne qui s'échelonnera sur toutes l'année bénéficiera du succès d'autres campagnes récentes. Elle comportera de puissants messages de 30 secondes à la télévision et à la radio destinés à y faire penser à deux fois avant de prendre le volant après avoir bu. Le message insiste sur la responsabilité personnelle : « L'alcool au volant, c'est fatal. C'est un choix. Faites le bon. » Ce message sera appuyé par des annonces dans *À BON VERRE, BONNE TABLE* et par des affiches dans les toilettes d'établissements titulaires d'un permis où elles ont le plus de chances d'être vues par le public ciblé. Le lancement de cette campagne est prévu pour juin 2000.

Partenariats **:** De nombreux organismes ont contribué au succès de nos initiatives dans les domaines de la promotion de la consommation responsable de l'alcool et de la lutte contre l'ivresse au volant et l'alcool illégal. Rien qu'au cours de l'exercice écoulé, la LCBO a collaboré, par exemple, avec l'Association canadiennes des régies d'alcool, l'Association des distillateurs canadiens, le Conseil des distillateurs de l'Ontario, l'Association des chefs de police de l'Ontario, RIDE, Variety Village, le ministère des Transports de l'Ontario, « Les Mères contre l'alcool au volant » (MADD Canada), la Société canadienne de la Croix Rouge, le Conseil communautaire de l'Ontario sur la conduite avec facultés affaiblies, BACCHUS Canada, la Lifesaving Society, les Escadrilles canadiennes de plaisance, l'Ontario Federation of Snowmobile Clubs et l'Ontario Snowmobile Safety Committee.

D'autre part, la LCBO s'associe avec certains organismes qui œuvrent à l'amélioration de l'environnement de l'Ontario, notamment, en 1999-2000, le Conseil de recyclage de l'Ontario, Corporations Supporting Recycling, Pollution Probe et le Programme environnemental R-2000 des Nations Unies. Le président et directeur général Andrew S. Brandt représente également la LCBO au conseil d'administration de la Waste Diversion Organization – un partenariat entre gouvernement, municipalités et industrie – chargé d'aider à financer et à améliorer le programme municipal de recyclage et d'autres initiatives de réduction et de détournement des déchets. La LCBO a affecté 5 millions de dollars en 1999-2000 à cette initiative.

Programmes d'assurance de la qualité et de lutte contre l'alcool illégal **:** Chaque année, le laboratoire d'assurance de la qualité de la LCBO mène des centaines de milliers de tests pour veiller à ce que tous les produits que vend la LCBO répondent à ses normes strictes en matière de goût et de sécurité. Au cours de l'exercice 1999-2000, nous avons effectué 299 000 tests sur 12 600 produits. Ces chiffres représentent des hausses respectivement de 13 et de 5 pour cent par rapport à l'exercice précédent. Le personnel du laboratoire a, en outre, dégusté 4 900 produits - 14 pour cent de plus qu'un an auparavant – afin de déterminer s'ils répondent aux normes élevées de la LCBO en matière de qualité. Une enquête récente auprès de fournisseurs, d'agents et de producteurs canadiens de boissons alcooliques indique que 70 pour cent d'entre eux croient que le service qu'ils reçoivent du laboratoire d'assurance de la qualité s'est sensiblement amélioré au cours des deux dernières années. Grâce à ces efforts, les clients de la LCBO peuvent acheter de nouveaux produits, ou des produits qu'ils connaissent depuis longtemps, en toute confiance. Malheureusement, il est impossible de s'assurer de la qualité et, partant, de l'innocuité, de l'alcool de contrebande et des vins de fabrication illégale qui menacent la santé des consommateurs. Afin de protéger la santé de ses clients et de veiller à ce que le gouvernement, et non les organisations criminelles, touche les sommes d'argent auxquelles il a droit, la LCBO travaille en étroite collaboration avec les organismes chargés de faire respecter la loi de la province pour endiguer le flot d'alcool illégal. Ces initiatives semblent porter fruit, le marché de l'alcool illégal étant en perte de vitesse. Il n'était évalué qu'à 456 millions de dollars en 1999-2000, soit une baisse de 16 pour cent par rapport à l'année précédente. Cette réduction est non seulement attribuable aux activités d'application de la loi, mais aussi à l'amélioration générale de l'ambiance dans nos succursales, qui attire les clients qui se tournaient auparavant vers le marché noir.

LOI SUR LA DIVULGATION DES TRAITEMENTS DANS LE SECTEUR PUBLIC

La Loi sur la divulgation des traitements dans le secteur public, **que l'Assemblée législative de l'Ontario a adoptée en 1996, vise à accroître la transparence du secteur public et sa responsabilité envers les contribuables. Elle exige que les organismes du secteur public de la province, y compris la LCBO, divulguent chaque année les nom, titre, salaire et avantages imposables de tous les employés qui touchent 100 000 $ ou plus par année. Conformément aux exigences de cette loi, la LCBO fournit les renseignements suivants pour l'année civile 1999.**

Nom	Titre	Salaire versé	Avantages imposables
Bonic, J.	directrice, Aménagement des succursales et immeubles	106 556,59 $	341,76 $
Brandt, A.S.	président et directeur général	165 294,71 $*	349,92 $
Browning, J.A.	vice-président, Finances et administration	144 101,40 $	422,44 $
Buck, P.	directeur, Services des ressources humaines et initiatives de l'entreprise	103 211,02 $	337,56 $
Cardinal, N.	directrice, Communications du marketing	111 442,53 $	347,64 $
Clute, C.P.	(en détachement au Bureau de la privatisation)	110 297,15 $	377,98 $
Dutton, R.	directeur, Planification financière et développement économique	113 367,68 $	350,16 $
Ecker, R.	directeur, Région du Centre	111 402,54 $	408,64 $
Fisher, R.	directeur, Région de l'Ouest	108 897,54 $	414,64 $
Fitzpatrick, Mary	vice-présidente chef du contentieux et secrétaire du conseil d'administration	142 717,77 $	422,44 $
Flynn, L.	directeur, Région du Centre	114 556,13 $	510,02 $
Gee, L.C.	vice-président général	240 877,21 $**	550,54 $
Green, M.	avocat	110 415,71 $	352,08 $
Kane, M.	vice-président, Ressources humaines	144 101,40 $	422,44 $
Kelly, H.	vice-président, Technologie informatique	153 771,40 $	422,44 $
Kennedy, W.	directeur, Communications	114 997,21 $	352,08 $
Ker, G.	directeur, Politique de l'entreprise	104 267,63 $	337,80 $
Lyons, C.	contrôleure	104 601,46 $	342,96 $
Marshall, D.	directeur, Région du Nord	108 897,54 $	1 424,64 $
Martin, J.	vice-président, Logistique	144 101,40 $	422,44 $
Ramsay, G.	directeur, Service des applications	104 001,63 $	315,98 $
Sherwood, G.	vice-président, Div. commerciale	144 101,40 $	422,44 $
Tattle, W.	avocate	109 428,21 $	352,08 $
Tughan, W.	directeur, Protection des ressources	100 671,00 $	308,34 $
Wilcox, D.	vice-président, Marketing	179 047,54 $	354,04 $
Wilson, M.	directrice, Infrastructure de la technologie informatique	110 232,66 $	341,76 $
Wilson, T.	directeur, *Vintages*	111 402,55 $	347,64 $
Yazejian, L.	directeur, Vérification générale	100 671,00 $	308,34 $
Zachar, W.	directeur, Relations avec les employés	101 218,26 $	335,52 $

Cette année, 29 noms figurent sur la liste, comparativement à 18 l'année passée. Cette augmentation est partiellement attribuable aux trois raisons suivantes : de nombreux cadres de la LCBO sont au sommet de leur fourchette salariale en raison de leur ancienneté; les cadres et les employés exclus bénéficient d'un mode de rémunération au traitement (système mis en place en 1997 pour que les traitements des cadres se rapprochent de ceux qui sont offerts dans le secteur privé); de nombreux cadres ont choisi de recevoir en argent les indemnités qui leur sont dues au titre de l'option de rémunération des cadres au lieu de prendre des journées compensatoires. Les cadres et les employés exclus ont droit à cinq jours compensatoires par année dans le cadre de cette option de rémunération.

*Même si le traitement de base du président et directeur général est demeuré inchangé (104 054 $), sa rémunération pour l'année civile 1999 comprend une indemnité rétroactive de rémunération au traitement au titre des trois derniers exercices (20 pour cent pour chacun des trois exercices suivants : 1996-1997, 1997-1998 et 1998-1999).

**Le traitement du vice-président général pour l'année civile 1999 comprend une indemnité rétroactive de rémunération au traitement au titre des trois derniers exercices (15 pour cent pour chacun des deux exercices suivants : 1996-1997 et 1997-1998 et 20 pour cent pour 1998-1999).

RESPONSABILITÉ QUANT À L'INFORMATION FINANCIÈRE

Les états financiers ci-joints de la Régie des alcools de l'Ontario ont été compilés conformément aux principes comptables généralement reconnus au Canada et leur responsabilité incombe à la direction. Leur préparation suppose nécessairement l'utilisation de données estimatives fondées sur le jugement de la direction, surtout lorsque les opérations visant la période comptable en cours ne peuvent être arrêtées avec certitude que dans les périodes subséquentes. Les états financiers de la LCBO ont été dressés avec soin, compte tenu des limites raisonnables en matière d'importance relative et à la lumière des données disponibles le 9 juin 2000.

La direction est responsable de l'intégrité des états financiers et tient un système de contrôles internes visant à assurer, d'une part, la protection, avec une certitude raisonnable, des éléments d'actif et, d'autre part, la disponibilité de données financières fiables au moment opportun. Le système comprend un ensemble formel de politiques et de procédures et une structure organisationnelle qui prévoit la délégation de pouvoirs aux personnes ou services compétents et la séparation des responsabilités. Le service de vérification interne évalue constamment et de façon indépendante l'efficacité de ces mécanismes de contrôle interne et communique ses conclusions à la direction et au comité de vérification du conseil d'administration.

Le conseil d'administration, par l'intermédiaire du comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion, est chargé de veiller à ce que la direction assume ses responsabilités en matière d'information financière et de contrôles internes. Le comité de vérification des comptes et d'examen de la gestion, qui se compose de trois membres du conseil d'administration qui ne sont ni des employés ni des agents du conseil, rencontre à intervalles réguliers les cadres, les vérificateurs internes et le vérificateur provincial pour s'assurer que chaque groupe a bel et bien exécuté ses responsabilités respectives et étudier les états financiers avant de recommander leur adoption par le conseil d'administration.

Le vérificateur provincial, qui a vérifié les états financiers, a pour mandat d'exprimer une opinion sur la question de savoir si les états financiers sont présentés d'une façon conforme aux principes de comptabilité généralement reconnus. Le vérificateur, dans son rapport à la page 52, explique brièvement la nature de son examen et exprime son opinion sur cette question.

Au nom de la direction,

Le vice-président, Finances et Administration

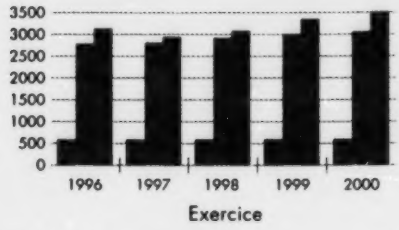
J. C. Browning

Alex Browning

APERÇU FINANCIER

Le tableau ci-dessous illustre trois des variables les plus importantes liées aux exploitations de la LCBO, à savoir le nombre de succursales, le nombre d'employés permanents et le nombre de produits offerts régulièrement.

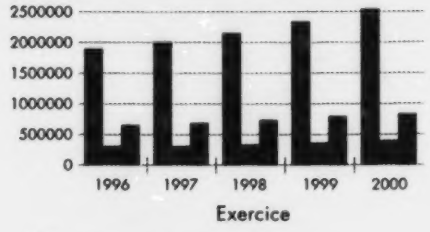
Principaux indicateurs : 1996-2000



- Succursales LCBO
- Employés permanents
- Produits offerts régulièrement

Indicateurs financiers: 1996-2000

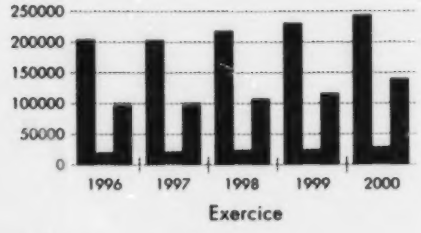
(en milliers de dollars)



- Ventes nettes et autres recettes
- Dépenses d'exploitation
- Recettes nettes

Dépenses d'exploitation : 1996-2000

(en milliers de dollars)



- Salaires et avantages sociaux
- Dépréciation
- Autres frais

Exploitation

	1996	1997	1998	1999	2000
Nombre de succursales de la LCBO	596	595	596	600	602
Nombre d'employés permanents	2 803	2 828	2 934	3 014	3 074
Nombre de produits offerts régulièrement	3 149	2 960	3 098	3 366	3 496

Les principales variables financières — ventes nettes et autres recettes, dépenses totales d'exploitation et recettes nettes — sont illustrées ci-dessous.

Situation financière (en milliers de dollars)

	1996	1997	1998	1999	2000
Ventes nettes et autres recettes	1 909 804	2 013 873	2 160 843	2 349 832	2 549 458
% d'écart par rapport à l'année précédente	5,60 %	5,45 %	7,30 %	8,75 %	8,50 %
Dépenses d'exploitation	323 819	324 457	351 653	374 558	414 861
% des ventes nettes et autre recette	16,96 %	16,11 %	16,27 %	15,94 %	16,27 %
Recettes nettes	666 717	701 030	744 904	809 425	845 694
% des ventes nettes et autres recettes	34,91 %	34,81 %	34,47 %	34,45 %	33,17 %

Remarque : Les ventes de la LCBO se répartissent en trois catégories : premièrement, les ventes brutes, qui comprennent la taxe sur les produits et services et la taxe de vente provinciale; deuxièmement, les ventes nettes, qui excluent les deux taxes de vente et toute remise pertinente (p. ex. remises offertes aux titulaires de permis); et, troisièmement, les ventes nettes qui excluent toutes les ventes faites dans le cadre du programme de commandes privées de la LCBO. Le poste « Ventes nettes et autres recettes » du tableau comprend les ventes nettes plus toute autre recette (p. ex. intérêt sur les placements). Les ventes brutes sont indiquées dans le tableau du Sommaire des ventes à la page 46.

Répartition des dépenses d'exploitation (en milliers de dollars)

	1996	1997	1998	1999	2000
Salaires et avantages sociaux	204 629	203 699	218 631	231 486	244 399
Dépréciation	20 962	22 167	24 666	25 580	29 582
Autres dépenses	98 228	98 591	108 356	117 492	140 880
Total des dépenses d'exploitation	323 819	324 457	351 653	374 558	414 861

Les tableaux suivants illustrent les recettes que la LCBO a versées au cours des cinq dernières années au gouvernement fédéral, au gouvernement provincial et aux administrations municipales.

Trésorier de l'Ontario

	1996	1997	1998	1999	2000
Versé par la LCBO :					
Profits	680 000	730 000	745 000	780 000	800 000
Versé par la LCBO :					
TVP perçue sur les ventes d'alcool	182 762	192 357	202 148	220 645	239 071
*Versé par la Commission des alcools et des jeux :					
Droits et permis payés par les titulaires	529 690	520 829	505 656	519 472	537 569
**Versé par d'autres :					
TVP provenant des magasins Brewers Retail et des boutiques des établissements vinicoles de l'Ontario	157 046	157 582	160 321	168 281	177 406
TVP perçue par les magasins-agences	2 301	2 565	2 839	3 305	3 672
Total	**1 551 799**	**1 603 333**	**1 615 964**	**1 691 703**	**1 757 718**

* La Commission des alcools et des jeux de l'Ontario, Brewers Retail Inc. et les boutiques des établissements vinicoles sont des entités séparées qui ne font pas partie de la LCBO.

** Les recettes de ces entités sont inscrites par la LCBO et publiées ici afin de présenter une perspective globale du marché des boissons alcooliques en Ontario.

Receveur général du Canada

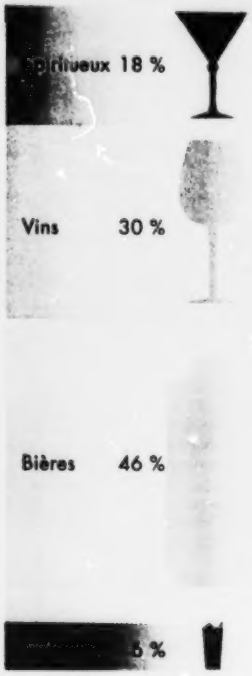
	1996	1997	1998	1999	2000
Versé par la LCBO :					
Droits de douane et taxe d'accise	235 022	239 058	247 413	249 639	267 137
Taxe sur les produits et services	60 344	64 672	68 642	66 192	69 718
Versé par d'autres :					
Taxe d'accise, TPS et autres droits et taxes	327 660	342 763	329 802	333 407	367 637
TPS perçue par les magasins-agences	1 343	1 496	1 656	1 928	2 142
Total	**624 369**	**647 989**	**647 513**	**651 166**	**706 634**

Municipalités de l'Ontario

	1996	1997	1998	1999	2000
Versé par la LCBO :					
Subventions tenant lieu d'impôts fonciers et de taxes d'affaires	6 188	5 816	5 897	3 680	3 569
Total des versements	**2 182 356**	**2 257 138**	**2 269 374**	**2 346 549**	**2 467 921**

Remarque : Ces montants excluent les impôts fonciers et les taxes d'affaires payés par les distilleries, les établissements vinicoles, les brasseries et les titulaires de permis. La TVP perçue par les titulaires de permis et les magasins-agences sur la vente de boissons alcooliques est exclue de ces montants. Les chiffres de 2000 de la catégorie « Versé par d'autres » sont considérés légèrement inférieurs parce que les données de plusieurs brasseries n'étaient pas parvenues à temps pour la préparation de ce document. Les montants de TVP et de TPS des magasins-agences de la LCBO sont des estimations.

Volume des ventes



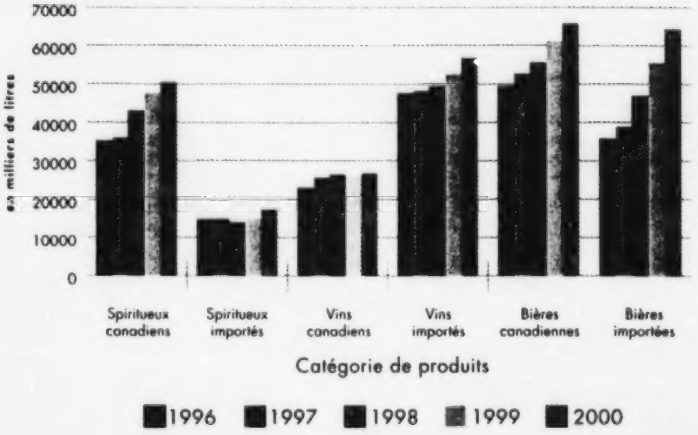
Volume des ventes (en milliers de litres)

Catégorie de produits	1996	1997	1998	1999	2000
Spiritueux canadiens	30 585	30 615	31 015	31 834	33 310
Coolers aux spiritueux canadiens	4 669	5 556	12 150	16 168	17 361
Spiritueux importés	14 877	15 097	14 059	15 175	17 491
Total – Spiritueux	**50 131**	**51 268**	**57 224**	**63 177**	**68 162**
Vins canadiens	22 208	24 957	25 845	25 795	26 523
Coolers aux vins canadiens	903	895	718	544	489
Vins importés	47 671	48 328	49 617	52 952	57 010
Total – Vins	**70 782**	**74 180**	**76 180**	**79 291**	**84 022**
Bières canadiennes	49 584	52 861	55 763	61 377	65 618
Coolers à la bière canadienne	27	20	24	38	339
Bières importées	35 873	39 021	47 082	55 827	64 451
Total – Bières	**85 484**	**91 902**	**102 869**	**117 242**	**130 408**
Total – Produits canadiens	**107 976**	**114 904**	**125 515**	**135 757**	**143 640**
Total – Produits importés	**98 421**	**102 446**	**110 758**	**123 954**	**138 952**
Total	**206 397**	**217 350**	**236 273**	**259 710**	**282 592**

Catégorie de produits	1996	1997	1998	1999	2000
Ventes des boutiques des établissements vinicoles de l'Ontario	13 164	14 411	14 838	13 878	14 074
Ventes des magasins BRI et des boutiques sur place	670 539	653 106	654 284	654 413	663 806

Remarque : Les ventes de bière de la LCBO comprennent les ventes faites à Brewers Retail Inc. Les chiffres de 2000 de la catégorie « Ventes des magasins BRI et des boutiques sur place des brasseries » ne sont pas vérifiés et sont inférieurs au total des ventes parce que les données de plusieurs brasseries n'étaient pas parvenues à temps pour la préparation du rapport.

Volume des ventes de la LCBO selon la catégorie de produits : 1996-2000



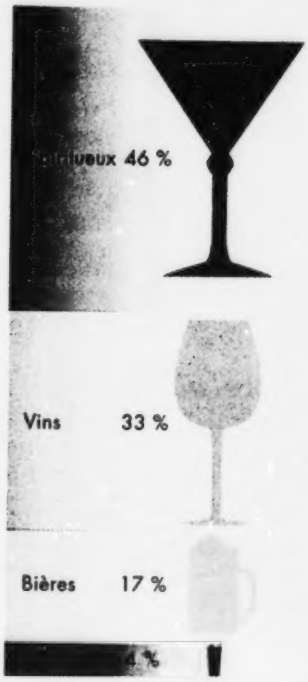
Remarque: Dans ce graphique, les spiritueux canadiens, les vins canadiens et les bières canadiennes comprennent les ventes de coolers.

Valeur des ventes (en milliers de dollars)

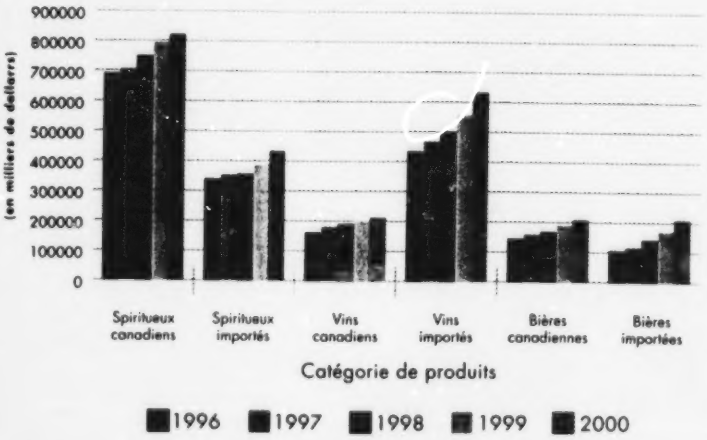
Catégorie de produits	1996	1997	1998	1999	2000
Spiritueux canadiens	671 080	680 092	691 165	717 270	739 313
Coolers aux spiritueux canadiens	22 148	27 893	61 093	80 716	84 579
Spiritueux importés	340 638	354 929	358 363	391 872	435 093
Total – Spiritueux	**1 033 866**	**1 062 914**	**1 110 621**	**1 189 858**	**1 258 985**
Vins canadiens	158 888	178 563	190 809	201 723	211 595
Coolers aux vins canadiens	3 347	3 209	2 612	1 976	1 797
Vins importés	435 845	469 803	503 290	559 624	635 112
Total – Vins	**598 080**	**651 575**	**696 711**	**763 323**	**848 504**
Bières canadiennes	145 816	160 544	170 538	194 149	208 882
Coolers à la bière canadienne	87	67	83	144	1 035
Bières importées	107 275	118 567	145 326	174 284	210 815
Total – Bières	**253 178**	**279 178**	**315 947**	**368 577**	**420 732**
Total – Produits canadiens	**1 001 366**	**1 050 368**	**1 116 300**	**1 195 978**	**1 247 201**
Total – Produits importés	**883 758**	**943 299**	**1 006 979**	**1 125 780**	**1 281 020**
Produits non alcooliques	**2 059**	**3 124**	**3 479**	**3 914**	**5 389**
Total	**1 887 183**	**1 996 791**	**2 126 758**	**2 325 672**	**2 533 610**

Catégorie de produits	1996	1997	1998	1999	2000
Ventes des boutiques des établissements vinicoles de l'Ontario	95 227	106 257	114 805	111 765	118 219
Ventes des magasins BRI	1 809 030	1 804 847	1 858 377	1 937 004	2 021 111

Valeur des ventes



Valeur des ventes de la LCBO selon la catégorie de produits : 1996-2000



Remarque : Dans ce graphique, les spiritueux canadiens, les vins canadiens et les bières canadiennes comprennent les ventes de coolers.

Catégorie de produits

	1996	1997	1998	1999	2000
Produits canadiens					
Spiritueux	540	463	516	539	518
Vins	534	533	518	538	536
Bières	306	330	346	385	403
Produits importés					
Spiritueux	621	484	542	601	586
Vins	965	938	963	1 085	1 192
Bières	183	212	213	218	261
Nombre de produits offerts régulièrement	**3 149**	**2 960**	**3 098**	**3 366**	**3 496**
Vins et bières *Vintages*	2 368	2 744	3 037	3 235	3 569
Produits hors taxe	207	205	213	210	235
Entrepôt de consignation et commandes privées	4 249	4 573	5 240	5 241	6 106
Nombre total de produits	**9 973**	**10 482**	**11 588**	**12 052**	**13 406**

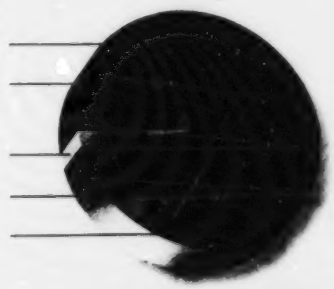
Remarque : Le nombre total de produits offerts régulièrement a été calculé à nouveau pour tenir compte des produits offerts pendant la totalité de l'exercice, et non seulement des produits offerts pendant la saison hivernale de la LCBO, comme cela était le cas auparavant. Les chiffres de la catégorie « Entrepôt de consignation et commandes privées » sont des estimations par référence aux factures des Services spéciaux.

Sommaire des ventes (en milliers de dollars)

Remarque : Tous ces chiffres correspondent à des ventes brutes. Les données figurant dans la catégorie « Autres » sont des estimations. Les chiffres de la LCBO et de Brewers Retail sont légèrement majorés à cause des données réciproques des totaux individuels. Ces chiffres sont exclus du graphique ci-dessous.

	1996	1997	1998	1999	2000
Total des ventes - LCBO	2 215 523	2 342 998	2 493 935	2 725 858	2 967 710
Total des ventes - BRI	2 060 219	2 075 664	2 114 467	2 214 918	2 324 225
Total des ventes - Boutiques des établissements vinicoles	113 320	126 553	136 618	133 001	140 681
Autres					
Ventes légales	603 701	801 799	861 708	888 670	941 465
Fabrication maison	66 612	59 945	60 918	63 567	59 070
Bières désalcoolisées	20 117	19 217	17 708	23 872	22 314
Ventes illégales	736 477	620 175	583 780	542 896	455 801
Total global	**5 815 969**	**6 046 351**	**6 269 134**	**6 592 782**	**6 911 266**

Pourcentage – Catégorie de ventes

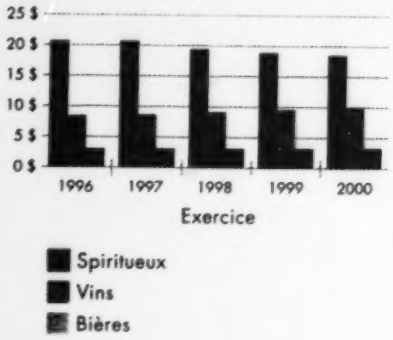


Prix de détail moyen des produits de la LCBO

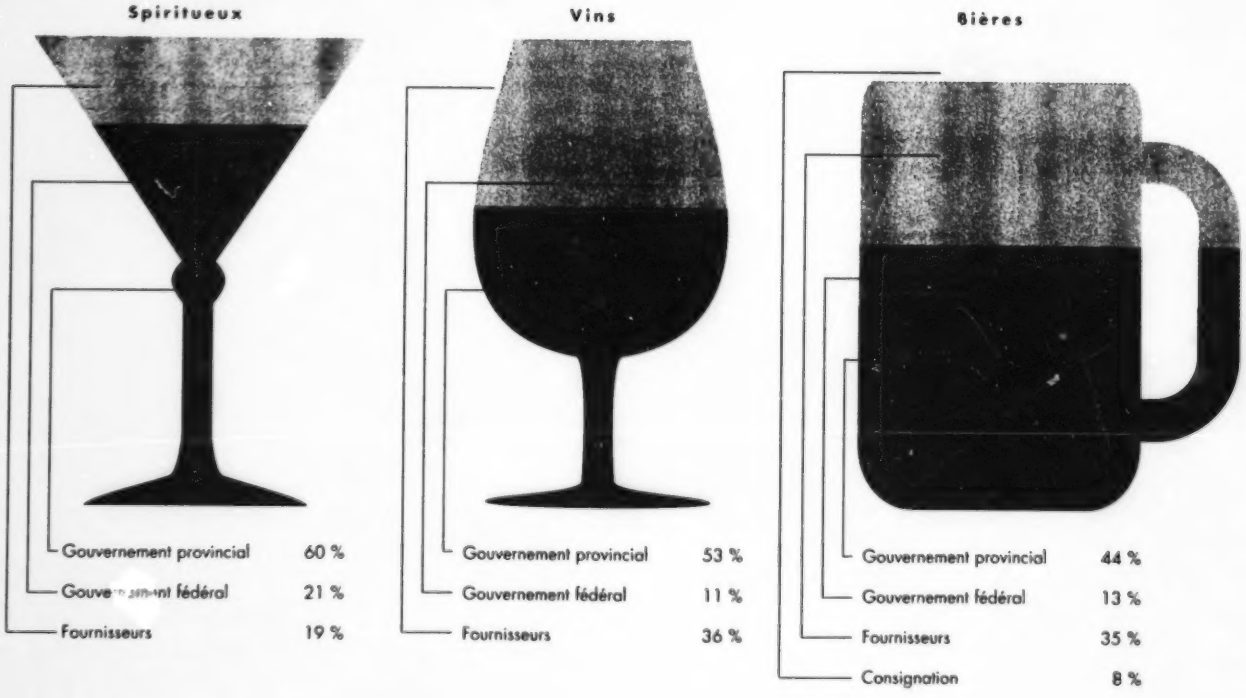
Catégorie de produits	1996	1997	1998	1999	2000
Spiritueux	20,62 $	20,65 $	19,41 $	18,83 $	18,47 $
Vins	8,45 $	8,67 $	9,15 $	9,63 $	10,10 $
Bières	2,96 $	3,03 $	3,07 $	3,14 $	3,23 $
Moyenne des transactions par client	**25,98 $**	**26,69 $**	**27,40 $**	**28,07 $**	**29,55 $**

Remarque : La moyenne des prix exclut la taxe de vente provinciale et la taxe sur les produits et services.

Moyenne des prix de détail par litre : 1996-2000



Répartition des revenus



Le tableau suivant illustre le volume des ventes de la LCBO selon la catégorie de produits en 1999-2000.

Pourcentage – Catégorie de produits

Spiritueux canadiens	1996	1997	1998	1999	2000
Whisky canadien	40,7 %	39,9 %	33,5 %	30,4 %	29,9 %
Rhum canadien	18,6 %	18,3 %	15,6 %	14,5 %	14,5 %
Vodka canadienne	16,6 %	17,1 %	15,4 %	14,3 %	14,2 %
Coolers aux spiritueux	13,3 %	15,4 %	28,1 %	33,5 %	34,3 %
Dry Gin canadien	3,6 %	3,2 %	2,5 %	2,2 %	2,1 %
Autres	7,2 %	6,1 %	4,9 %	5,1 %	5,0 %
Spiritueux importés					
Scotch	23,3 %	23,0 %	25,1 %	23,8 %	22,0 %
Liqueur	16,6 %	17,9 %	19,1 %	18,7 %	18,2 %
Alcools divers	12,7 %	11,9 %	13,9 %	13,2 %	13,5 %
Vodka	10,4 %	11,0 %	12,4 %	13,9 %	15,5 %
Brandy français	8,1 %	8,0 %	9,3 %	9,4 %	9,0 %
Coolers aux spiritueux	11,1 %	10,1 %	0,9 %	0,1 %	0,6 %
Autres	17,8 %	18,1 %	19,3 %	20,9 %	21,2 %
Vins canadiens					
Vin de table blanc	56,1 %	51,3 %	49,2 %	48,6 %	48,4 %
Vin de table rouge	17,0 %	18,3 %	20,5 %	22,3 %	24,1 %
Vin mousseux 7 %	6,8 %	6,3 %	6,0 %	6,1 %	6,2 %
Xérès	5,8 %	5,0 %	5,5 %	4,5 %	4,4 %
Coolers au vin	3,9 %	3,5 %	3,7 %	3,8 %	3,1 %
Autres	10,4 %	15,6 %	15,1 %	14,7 %	13,8 %
Vins importés					
Vin de table blanc	50,4 %	46,7 %	43,8 %	42,3 %	39,6 %
Vin de table rouge	36,6 %	39,0 %	42,1 %	43,2 %	44,4 %
Champagne	3,7 %	3,7 %	3,8 %	4,1 %	4,6 %
Xérès	2,2 %	2,2 %	2,0 %	1,3 %	1,1 %
Autres	7,1 %	8,4 %	8,3 %	9,1 %	10,3 %
Bières canadiennes					
Bières de l'Ontario	95,8 %	94,3 %	93,5 %	92,4 %	91,3 %
Bières d'autres provinces	4,2 %	5,7 %	6,5 %	7,6 %	8,7 %
Bières importées					
Bières américaines	45,9 %	42,8 %	42,1 %	41,8 %	36,9 %
Bières d'autres pays	53,7 %	56,9 %	57,6 %	57,9 %	62,9 %
Saké	0,4 %	0,3 %	0,3 %	0,3 %	0,2 %

Le tableau suivant illustre le volume et la valeur des ventes de vin (ventes de la LCBO seulement).

Volume (en milliers de litres)

Catégorie de produits	1996	1997	1998	1999	2000
Vin rouge	20 911	23 106	25 570	27 875	31 012
Vin blanc	36 313	35 226	34 093	34 483	34 913
Vin rosé	1 677	2 108	2 493	2 853	3 264
Vin mousseux	3 989	4 035	3 969	4 121	4 704
Vin fortifié	3 764	3 602	4 083	3 349	3 373
Coolers au vin	903	1 094	1 004	1 019	1 594
Autres vins	1 914	3 627	3 336	3 820	3 321
Vins VQA*	1 660	2 494	2 534	2 718	3 158

Valeur (en milliers de dollars)

Catégorie de produits	1996	1997	1998	1999	2000
Vin rouge	190 371	223 586	258 225	296 921	347 051
Vin blanc	284 955	287 892	288 217	301 198	312 901
Vin rosé	12 846	16 341	19 983	23 490	27 699
Vin mousseux	42 161	44 099	46 598	52 373	70 310
Vin fortifié	33 388	33 143	40 035	32 277	32 995
Coolers au vin	3 342	4 923	4 660	4 812	9 185
Autres vins	14 190	21 072	16 382	26 106	25 293
Vins VQA*	20 075	27 671	31 146	34 827	41 259

Remarque : Les ventes des vins VQA sont indiquées séparément par des chiffres consolidés et par catégorie de produits. Les ventes de vin en volume et en valeur excluent les ventes du programme des commandes privées.

Le tableau suivant illustre les ventes de spiritueux de la LCBO par pays d'origine en 1999-2000.

Spiritueux 1999-2000

Pays	Valeur nette	Litres
Canada	817 453 290	50 615 452
Grande-Bretagne	138 683 352	5 252 108
France	67 489 839	2 174 210
États-Unis	38 395 958	2 073 175
Irlande	42 184 636	1 593 884
Suède	30 613 091	1 529 689
Italie	28 429 874	1 244 574
Mexique	25 889 327	1 034 032
Finlande	11 927 703	564 156
Fédération russe	6 112 476	285 123
Allemagne	5 910 000	235 061
Pologne	4 812 307	220 228
Barbade	3 672 890	168 691
Pays-Bas	3 215 349	164 082
Jamaïque	3 575 092	148 839
Grèce	3 167 334	142 070
Afrique du Sud	2 322 919	102 193
Suisse	1 998 517	65 180
Cuba	1 058 535	42 715
Espagne	858 543	38 012
Portugal	803 973	29 980
Hongrie	670 319	29 584
Bermudes	841 852	28 425
Croatie	585 142	22 194
Ukraine	486 163	19 271
Liban	395 148	15 994
Vénézuéla	300 257	14 918
Bahamas	302 529	14 396
Danemark	317 189	12 899
Inde	280 001	12 203
République populaire de Chine	185 237	9 645
Porto Rico	146 854	9 228
Autriche	268 906	6 985
Chili	140 509	5 475
Guyane	147 401	4 201

Spiritueux (suite)

Pays	Valeur nette	Litres
Belgique	128 792	3 831
Brésil	71 612	2 956
Israël	63 462	2 385
République tchèque	57 942	2 054
Philippines	29 267	1 341
Australie	33 698	772
Bulgarie	13 885	468
Norvège	13 965	391
Macédoine	5 494	264
Japon	2 687	201
Haïti	3 816	114
Estonie	356	12
Antigua	67	2
Total	**1 244 067 555**	**67 943 660**

Le tableau suivant illustre les ventes de vin de la LCBO par pays d'origine en 1999-2000.

Vins 1999-2000

Pays	Valeur nette	Litres
Canada	209 267 300	26 941 445
France	202 357 242	17 541 570
Italie	124 376 481	12 550 930
États-Unis	89 168 898	7 941 546
Australie	58 562 042	4 369 863
Chili	34 001 313	3 351 397
Allemagne	20 095 499	1 993 792
Espagne	19 352 872	1 586 258
Portugal	18 594 058	1 703 840
Afrique du Sud	11 334 171	1 092 209
Grèce	5 104 081	662 732
Argentine	4 955 674	488 214
Hongrie	4 180 753	572 914
Nouvelle-Zélande	3 867 003	250 082
Bulgarie	3 466 968	471 788
Grande-Bretagne	1 272 898	210 159
Croatie	752 915	94 050
Autriche	724 681	50 963
Israël	597 115	62 812
Roumanie	410 930	55 803
Danemark	300 177	26 862
Jamaïque	227 035	25 814
Macédoine	192 956	26 933
Mexique	183 003	18 547
République tchèque	135 783	19 136
Chypre	125 166	14 593
Uruguay	119 312	11 047
Japon	98 371	10 229
Suisse	71 502	3 548
Slovénie	69 626	8 018
République de Moldavie	60 667	5 788
République fédérale de Yougoslavie	56 836	7 420
Finlande	36 659	3 435
Pologne	34 806	2 459
Algérie	21 745	2 478
Malte	14 053	1 189
Belgique	10 033	533
Maroc	1 768	175
Liban	1 474	35
Pérou	1 362	90
Turquie	117	18
Total	**814 205 345**	**82 180 710**

Le tableau suivant illustre les ventes de bière de la LCBO par pays d'origine en 1999-2000.

Bière 1999-2000

Pays	Valeur nette	Litres
Canada	204 957 519	63 886 456
États-Unis	54 541 328	20 359 327
Pays-Bas	40 186 401	9 710 086
Mexique	36 465 966	9 267 629
Allemagne	14 626 403	4 149 527
Grande-Bretagne	12 069 067	3 420 094
Irlande	9 111 908	2 206 134
Pologne	4 859 128	1 440 810
Danemark	4 261 758	1 332 181
République tchèque	2 752 663	808 081
Belgique	2 005 743	404 396
Japon	1 939 746	454 167
République populaire de Chine	897 271	246 245
Jamaïque	813 847	217 297
Trinidad	709 300	182 182
Italie	551 442	151 693
Portugal	426 526	114 760
Afrique du Sud	413 734	132 377
Nouvelle-Zélande	349 652	101 352
Singapour	210 573	64 375
Croatie	189 203	50 281
Grèce	151 484	35 690
Ukraine	123 535	37 724
Chypre	71 444	16 965
Kenya	62 205	16 841
Inde	49 556	11 708
Espagne	44 828	12 667
Cuba	27 109	6 534
France	9 091	1 621
Israël	7 963	2 089
Norvège	7 056	1 187
Brésil	6 240	2 036
Autriche	2	1
Total	**392 899 689**	**118 844 512**

Remarque : La valeur nette correspond aux ventes nettes à l'exception des commandes privées. Au cours de l'exercice 1999-2000 la LCBO a vendu des produits provenant de 64 pays.

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

Rapport du vérificateur à la Régie des alcools de l'Ontario et au ministre de la Consommation et du Commerce

J'ai vérifié le bilan de la Régie des alcools de l'Ontario au 31 mars 2000, ainsi que l'état des recettes et des recettes non réparties et des flux de trésorerie pour l'exercice termine à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Régie. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur mes vérifications.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir un degré raisonnable de certitude quant à l'absence d'inexactitudes importantes dans les états financiers. La vérification comprend le contrôle par sondages des informations probantes à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, les états financiers présentent fidèlement la situation financière de la Régie au 31 mars 2000 et les résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux conventions comptables généralement reconnues.

Toronto
le 9 juin 2000

Le vérificateur provincial
Erik Peters, FCA

BILAN
au 31 mars 1999

Actif (en milliers de dollars)	2000	1999
Actif à court terme		
Encaisse et investissements à court terme (Note 3)	31 133	24 578
Comptes clients, clientèle commerciale et autres	13 114	6 061
Inventaire	255 398	236 292
Frais payés d'avance	9 079	8 843
	308 724	**275 774**
À long terme		
Actif fixe (Note 4)	172 124	148 183
	480 848	**423 957**

Passif et recettes non réparties		
Comptes fournisseurs et charges à payer	221 226	210 029
Recettes non réparties	259 622	213 928
	480 848	**423 957**

Engagements (Note 5)

Voir les notes afférentes aux états financiers.

Approuvé par :
Le président et directeur général

Le vice-président
Finances et Administration

ÉTAT DES RECETTES ET DES RECETTES NON RÉPARTIES

au 31 mars 2000

	2000	1999
Ventes et autres recettes	2 549 458	2 349 832
Frais et dépenses		
Coût des produits vendus	1 288 903	1 165 849
Succursales de ventes au détail et commercialisation	303 272	276 554
Entreposage et distribution	41 888	37 917
Administration	40 119	34 507
Amortissement	29 582	25 580
	1 703 764	**1 540 407**
Recettes nettes de l'exercice	845 694	809 425
Recettes non réparties en début d'exercice	213 928	184 503
	1 059 622	**993 928**
Moins les dividendes versés au Trésor de l'Ontario	795 000	776 000
Paiement aux municipalités pour le compte du Trésor de l'Ontario (Note 9)	5 000	4 000
	800 000	**780 000**
Recettes non réparties en fin d'exercice	**259 622**	**213 928**

Voir les notes afférentes aux états financiers

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

au 31 mars 2000

	2000	1999
Encaisse d'exploitation		
Recettes nettes	845 694	809 425
Amortissement	29 582	25 580
Perte (profit) sur vente d'immobilisations	920	(540)
	876 196	**834 465**
Changement du fonds de roulement	(15 198)	(8 651)
	860 998	**825 814**
Encaisse pour investissements		
Acquisition d'immobilisations	(54 456)	(40 958)
Produits de la vente d'immobilisations	13	693
	(54 443)	**(40 265)**
Encaisse pour activités de financement		
Dividendes au Trésor de l'Ontario	(795 000)	(776 000)
Paiement aux municipalités pour le compte du Trésor de l'Ontario	(5 000)	(4 000)
	(800 000)	**(780 000)**
Augmentation de l'encaisse en cours d'exercice	6 555	5 549
Encaisse et placements à court terme en début d'exercice	24 578	19 029
Encaisse et placements à court terme en fin d'exercice	31 133	24 578

Voir les notes afférentes aux états financiers

1. NATURE DE LA SOCIÉTÉ

La Régie des alcools de l'Ontario (Régie) est une société sans capital action constituée en vertu de la *Loi sur les alcools*, L.R.O. 1990, chapitre L.18. La société est une entreprise du gouvernement chargée de régir la production, l'importation, la distribution et la vente des boissons alcooliques dans la province de l'Ontario. Une société d'État, la Régie est exempte d'impôts au terme de l'alinéa 149 (1) d) de la *Loi de l'impôt sur le revenu* (Canada). La Régie verse la plupart de ses profits sous forme de dividendes au Trésor.

2. PRINCIPALES CONVENTIONS COMPTABLES

a) Comptabilité de base

Les états financiers de la Régie sont préparés conformément aux conventions comptables généralement reconnues.

b) Inventaires

Les inventaires sont comptabilisés au coût le plus bas et à la valeur de réalisation nette, établie selon la méthode de la moyenne mobile.

c) Immobilisations

Les principales dépenses en immobilisations dont la durée d'utilisation excède l'exercice en cours sont capitalisées au prix coûtant et amorties selon la méthode linéaire de durée d'utilisation prévue, comme suit :

Bâtiments	20 ans
Mobilier et agencement	5 ans
Améliorations locatives	5 ans
Matériel informatique	3 ans

Les dépenses mineures en immobilisations et les frais de réparation et d'entretien sont portés au compte des bénéfices.

3. ENCAISSE ET PLACEMENTS À COURT TERME

La politique de placement de la Régie limite les investissements à court terme aux titres de placements liquides facilement négociables tels que les bons du Trésor fédéral/provincial, les acceptations bancaires et les dépôts à terme.

L'encaisse et les placements à court terme comprennent des placements 8 millions de dollars (1999 – 15,5 millions de dollars) venant à échéance dans un an, rapportant en moyenne 5,27 % (5,1 % en 1999) et dont la valeur du marché équivaut environ à la valeur comptable.

4. IMMOBILISATIONS

(en milliers de dollars)	2000 Coût	2000 Amortissement Accumulé	2000 Valeur comptable nette	1999 Valeur comptable nette
Terrain	13 835	—	13 835	13 848
Bâtiments	253 343	171 472	81 871	79 074
Mobilier et agencement	33 041	26 529	6 512	5 663
Améliorations locatives	92 776	62 863	29 913	22 922
Matériel informatique	73 771	33 778	39 993	26 676
	466 766	**294 642**	**172 124**	**148 183**

5. ENGAGEMENTS DE LOCATION

La Régie s'est engagée par contrat de location-exploitation à louer des locaux dont les versements minimaux de loyer sont établis de la façon suivante :

	(en milliers de dollars)
2001	26 789
2002	23 161
2003	19 881
2004	16 432
2005	13 941
Par la suite	79 654
	179 858

6. RÉGIME DE RETRAITE

La Régie assure des prestations de retraite à tous ses employés permanents (et à ses employés non permanents qui désirent contribuer) par sa participation à la Caisse de retraite des fonctionnaires et à celle du Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario mise sur pied par le gouvernement de l'Ontario.

La cotisation annuelle de la Régie à la caisse de retraite des fonctionnaires et à celle des employés de la fonction publique était de 9,4 millions de dollars (1999 - 9,9 millions de dollars). Elle est inscrite à la rubrique Frais et dépenses de l'état des recettes et des recettes non réparties.

7. COUVERTURE

La Régie a conclu des contrats d'opération de change à terme pour gérer les risques de cours de change liés à ses achats auprès de fournisseurs étrangers. Un contrat d'opération de change à terme est un contrat entre deux parties dans lequel le cours du change à terme est stipulé d'avance.

Au 31 mars 2000, la Régie avait 1 441 000 dollars (1999 - 1 485 000) en contrats d'opération de change à terme.

Le risque de crédit est le risque qu'une partie à un contrat de change à terme ne s'acquitte pas de ses obligations et qu'il en résulte une perte monétaire pour la Régie. La Régie minimise ses risques de crédit en ne faisant affaire qu'avec les principales banques canadiennes à charte et les filiales canadiennes des principales banques étrangères.

8. AN 2000

Le problème de l'an 2000 se pose parce qu'un grand nombre de systèmes informatisés utilisent deux chiffres au lieu de quatre pour désigner une année. De tels systèmes peuvent reconnaître l'année 2000 comme l'année 1900 ou une autre date et constituer ainsi des erreurs ou des pannes de systèmes en traitant des données pour l'an 2000. De plus, des problèmes semblables peuvent se présenter dans des systèmes qui utilisent certaines dates en 1999 pour représenter une donnée autre qu'une date. Bien que le changement de date ait eu lieu, il n'y a aucun moyen d'assurer que tous les aspects des problèmes liés au passage à l'an 2000 qui peuvent avoir un impact sur la Régie, y compris ceux touchant ses clients, fournisseurs et autres parties, aient été entièrement résolus.

9. TRANSFERT AUX MUNICIPALITÉS

Le conseil des ministres a demandé à la Régie de verser directement aux municipalités une contribution de 5 millions de dollars en 1999-2000 (4 millions de dollars en 1998-1999), basée sur un plan de financement élaboré par le ministère de l'Environnement. Cette contribution servira à financer le programme de réacheminement des déchets. Le conseil des ministres a de plus précisé qu'une somme de 4 millions de dollars devra être versée en 2000-2001.

Conseil d'administration de la LCBO

Les membres du conseil d'administration de la LCBO, à l'instar de ceux d'autres organismes, conseils et commissions du gouvernement provincial, sont nommés par arrêtés du gouvernement en poste. Leur mandat, qui peut parfois atteindre cinq ans, est parfois prorogé.

Membres du conseil d'administration (dans l'ordre habituel) : Dick Dolphin, Richard Ling, Chantal Haas, John Hopper, Merle Jacobs, John Lacey.

Andrew S. Brandt :
Nommé président et directeur général le 6 février 1991. Fin de mandat : février 2003.

M. Brandt, dont le mandat a été reconduit en janvier 2000 pour un quatrième terme de trois ans, est arrivé à la LCBO après une longue et distinguée carrière dans les secteurs public et privé. Il est entré dans la fonction publique à Sarnia, où il a été membre du conseil municipal pendant près d'une dizaine d'années et trois fois maire. En 1981, il a été élu député de Sarnia à l'Assemblée législative de l'Ontario et est devenu successivement adjoint parlementaire au ministre du Travail, ministre de l'Environnement et ministre de l'Industrie et du Commerce. En 1987, il a été nommé leader du Parti progressiste conservateur de l'Ontario, charge qu'il a occupée jusqu'en 1990. Dans l'industrie privée, M. Brandt a exploité avec succès un commerce d'instruments de musique pendant plusieurs années. Il est membre actif et bénévole primé de plusieurs organismes communautaires, dont Centraide, les clubs Rotary et Kiwanis, et la fondation du collège Lambton. M. Brandt, qui figure parmi les 200 meilleurs présidents-directeurs généraux selon *Financial Post*, a reçu le prix « meilleur ami du secteur commercial » lors du festival du raisin et du vin de l'Ontario en 1997. Il a reçu l'Ordre du Mérite Agricole du gouvernement français et a été fait Chevalier de la Confrérie des Chevaliers du Tastevin. Il est aussi inscrit au rôle des *Keepers of the Quaich*, en Écosse.

Dick Dolphin :
Membre depuis le 7 octobre 1997.
Fin de mandat : octobre 2000.

M. Dolphin, fellow de l'Institute of Chartered Accountants of Ontario, a travaillé jusqu'en 1997 pour la firme KPMG, un géant des services financiers. Pendant sa carrière de 23 ans au sein de cette société, il a été associé directeur général du bureau de Thunder Bay, où il s'est spécialisé dans les finances municipales. M. Dolphin a fait partie du conseil d'administration de la Chambre de commerce de Thunder Bay pendant six ans et en a assumé la présidence pendant un an. À l'heure actuelle, il exerce les fonctions de président et directeur général de la Chambre de commerce de l'Ontario. Il a assumé de nombreuses responsabilités au sein du conseil d'administration de l'hôpital Saint-Joseph de Thunder Bay entre 1986 et 1991, dont celles de président du comité des finances et de la vérification. Il a été membre du Club Rotary de Port Arthur de 1984 à 1997. M. Dolphin habite maintenant Peterborough, où il dirige la société d'experts-conseils Dick Dolphin & Associates, dont il est le propriétaire. Il est également président de la Holdings Inc. de la ville de Peterborough.

Chantal Haas :
Vice-présidente depuis le 15 mai 1995.
Fin de mandat : mai 2001.

Le mandat de M^me^ Haas, la première femme à occuper le poste de vice-président de la LCBO, a récemment été reconduit pour un deuxième terme de trois ans. M^me^ Haas, directrice générale et nationale des relations publiques de la société Bradson Staffing Services Inc., a été à la tête d'un comité sur la fusion de deux organismes établis depuis bien longtemps, l'Association de placement en personnel agences et conseillers (APPAC) et l'Employment & Staffing Services Association of Canada (ESSAC). Elle est maintenant la présidente désignée de la toute nouvelle organisation ACSESS (Association of Career Search, Employment and Staffing Services). M^me^ Haas a inspiré bon nombre de jeunes femmes chefs d'entreprises par suite de son dévouement dans le cadre du programme de mentorat Vers le sommet. Elle joue un rôle actif au sein de la communauté francophone de Toronto et a été la première femme à occuper le poste de président du Cercle canadien de Toronto pendant deux mandats. En 1998, elle est devenue la première femme à exercer les fonctions de président de la Chambre de commerce française (Ontario). Elle exerce maintenant sont troisième mandat à ce titre. En 1997, elle a été nommée au comité exécutif du Fonds du développement économique de l'Office des affaires francophones. Elle fait partie de l'Association des femmes d'affaires francophones et son nom paraît dans *International Canada* et dans *Ontario Who's Who*.

John C. Hopper :
Membre depuis le 8 septembre 1997.
Fin de mandat : septembre 2000.

M. Hopper a commencé à exercer le métieu de vendeur d'automobiles à Ottawa, sa ville natale, en 1963. Il s'est installé à North Bay en 1971 où il a ouvert sa propre entreprise, John C. Hopper Pontiac Buick. Aujourd'hui, il est le président et premier concessionnaire de Hopper Automobile Ltd. et président de Saturn de North Bay. Il a été l'un des membres fondateurs de la North Bay Automobile Dealers Association et de la Northern Ontario Automobile Dealers Association. Il a également été président de la Ontario Automobile Dealers Association. M. Hopper, un ancien conseiller de la ville de North Bay, a longtemps œuvré dans le domaine des services communautaires : il est membre de la Loge maçonnique de North Bay, membre et ancien président du Rorab Shrine Club et du club Kiwanis de North Bay, et membre de la Northern Ontario Cancer Research Foundation. Il est aussi membre du conseil des gouverneurs de l'université Thorneloe, une filiale de l'université Laurentienne. Il a aussi présidé le comité de collecte de fonds de la campagne du nouvel hôpital général de North Bay, qui visait un objectif de sept millions de dollars, et siégé en même temps à son conseil consultatif. Le club Kiwanis l'a nommé Citoyen de l'année en 1993. En 1998, il est devenu un Mel Osbourne Fellow de la Fondation Kiwanis du Canada.

Merle A. Jacobs :
Membre depuis le 17 décembre 1997.
Fin de mandat : décembre 2000.

M^me^ Jacobs a tout d'abord été infirmière avant de devenir chef du personnel infirmier du service de psychiatrie de l'hôpital Branson de North York. Tout au long de sa carrière de près de 30 ans dans ce domaine, M^me^ Jacobs a continué de parfaire ses études. Elle détient maintenant un diplôme en nursing, un baccalauréat ès arts et une maîtrise et un doctorat en sociologie de l'Université York. Tout comme ses nombreuses occupations à titre de bénévole, ses études et ses activités professionnelles ont surtout été centrées sur la santé mentale. Elle a poursuivi sa carrière d'infirmière autorisée en travaillant à l'unité Women's Inpatient du Centre for Addiction and Mental Health. M^me^ Jacobs a fait partie du conseil d'administration du centre de santé mentale de la rue Queen de Toronto et de la section de North York de l'Association canadienne pour la santé mentale. Elle est aussi membre du conseil d'administration de la fondation culturelle Roots et du Royal Business Training Centre. En sa qualité d'infirmière offrant des services de thérapie personnalisée et de propriétaire du Lawrence Centre, M^me^ Jacobs a perfectionné ses connaissances en matière de planification des affaires et de préparation de budgets, de même que ses compétences dans le domaine des ressources humaines.

John S. Lacey :
Membre depuis le 26 juin 1996.
Fin de mandat : juin 2002.

M Lacey est un expert chevronné de l'industrie de l'accueil et du secteur des communications, ayant œuvré près de 35 ans au sein d'entreprises comme Oshawa Group Ltd, WIC Western International Communications LTD., Scott's Hospitality Inc., Molson, Loblaws, et les chaînes d'hôtel Holiday Inn et Marriott. Il exerce actuellement les fonctions de président de Loewen Group Inc., sans toutefois faire partie des cadres. M. Lacey, qui est diplômé de la Harvard Business School, a émigré au Canada en 1978 et est devenu citoyen en 1983. Il siège aussi au conseil d'administration de Telus et Clarica et est président de Loewen Group et de Doncaster Racing Ltd. Il travaille auprès de plusieurs organismes communautaires, dont le Centre for Studies of Children at Risk, affilié à l'université McMaster et aux hôpitaux Chedoke-McMaster.

Richard Ling :
Membre depuis le 8 septembre 1997.
Fin de mandat : septembre 2000.

Avant de devenir le conseiller juridique résident du bureau de la région de York du cabinet Borden Ladner Gervais, Richard Ling a été l'associé principal du cabinet Ling & Wong, directeur général de la firme Lehndorff Asia Inc. et conseiller résident du cabinet Graham & James à Bejing. M. Ling, qui est né en Chine, habite Willowdale et parle cinq langues. Ses principaux domaines d'activités professionnelles sont les affaires bancaires, le droit immobilier et le droit des grandes sociétés. Il siège au conseil d'administration de la Markham Energy Corporation et a occupé les fonctions de membre du conseil de direction du collège Sheridan et de membre du conseil d'administration de la fondation de l'hôpital St. Michael's, de l'association des gens d'affaires chinois de Richmond Hill et Markham, de la fondation Mon Sheong pour les personnes âgées et du centre culturel chinois du Grand Toronto.

RENSEIGNEMENTS UTILES SUR LA LCBO

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2000, sauf indication contraire

LE MARCHÉ

602	Nombre de succursales de la LCBO desservant des collectivités ontariennes
107	Nombre de magasins-agences de la LCBO dans des localités ontariennes où le nombre d'habitants est insuffisant pour justifier l'ouverture d'une succursale ordinaire de la LCBO
831	Nombre de magasins de bière, de boutiques dans des établissements vinicoles de l'Ontario, de points de vente dans des distilleries et des brasseries, et de boutiques hors taxes du secteur privé en Ontario
42,9	Pourcentage de la part du marché de la vente d'alcool en Ontario – en dollars – que détient la LCBO
6,9 milliards	Valeur estimative totale (en dollars) du marché de l'alcool en Ontario
456 millions	Valeur estimative (en dollars) du marché de l'alcool de contrebande en Ontario

NOS SUCCURSALES

69	Nombre de succursales de la LCBO vendant plus de 2 500 produits différents
196	Nombre de succursales de la LCBO vendant entre 1 500 et 2 500 produits différents
159	Nombre de succursales de la LCBO vendant entre 1 000 et 1 500 produits différents
150	Nombre de succursales de la LCBO vendant entre 500 et 1 000 produits différents
28	Nombre de succursales de la LCBO vendant moins de 500 produits différents
9 200	Nombre de dégustations de produits organisées dans les succursales de la LCBO en 1999-2000
7	Nombre de jours ouvrables de la plupart des succursales de la LCBO hebdomadairement
54	Nombre de succursales de la LCBO qui ont obtenu une note parfaite (100 pour cent) de la part de clients mystérieux entre le 1er décembre 1999 et le 31 mars 2000
85,7 millions	Nombre total de transactions enregistrées dans les succursales de la LCBO en 1999-2000
23,3	Pourcentage de toutes les transactions réglées par carte de débit
20,9	Pourcentage de toutes les transactions réglées par carte de crédit

NOS RÉSULTATS FINANCIERS

2,5 milliards	Valeur (en dollars) des ventes nettes et autres recettes de la LCBO en 1999-2000
800 millions	Montant (en dollars) des versements de la LCBO au gouvernement de l'Ontario en 1999-2000 (à l'exclusion des impôts, taxes et autres droits)
2,325 milliards	Montant (en dollars) des versements de la LCBO au Trésor au cours des trois derniers exercices (à l'exclusion des impôts, taxes et autres droits)
357	Pourcentage du rendement des capitaux propres des contribuables en 1999-2000
33	Pourcentage de la marge bénéficiaire de la LCBO en 1999-2000
16,3	Pourcentage des ventes nettes affecté aux dépenses d'exploitation de la LCBO en 1999-2000 (comparativement à 19 pour cent en 1993-1994)
239 millions	Montant (en dollars) des versements de la LCBO au gouvernement provincial en 1999-2000 au titre de la taxe de vente provinciale
337 millions	Montant (en dollars) des versements de la LCBO au gouvernement fédéral en 1999-2000 au titre de la TPS, des droits d'accise et des droits de douane
23 millions	Montant (en dollars) des améliorations que la LCBO a apportées aux immobilisations (rénovations, réimplantations, etc.) en 1999-2000
1	Pourcentage de clients qui, lors d'un sondage réalisé en février 2000, se sont déclarés insatisfaits du service reçu dans les succursales

Produits et prix

13 406	Nombre de produits offerts dans les succursales de la LCBO et ses catalogues et par le Service de commandes privées en 1999-2000
3 569	Nombre de nouveaux produits *Vintages* offerts dans les succursales et le catalogue « Les Classiques » en 1999-2000
64	Nombre de pays où la LCBO a acheté des produits en 1999-2000
813	Nombre de produits bénéficiant d'une remise pouvant aller jusqu'à 20 pour cent dans le cadre du programme d'offres à durée limitée de la LCBO en 1999-2000
978	Nombre de produits offerts avec une prime à valeur ajoutée en 1999-2000
600	Nombre de produits donnant droit à des points dans le cadre du programme de récompense Air Miles en 1999-2000
81	Pourcentage du prix des spiritueux canadiens que représentent les taxes, droits et majorations des gouvernements fédéral et provincial
64	Pourcentage du prix des vins canadiens que représentent les taxes, droits et majorations des gouvernements fédéral et provincial
57	Pourcentage du prix des bières canadiennes que représentent les taxes, droits et majorations des gouvernements fédéral et provincial

Nos employés

3 074	Nombre d'employés permanents à temps plein
3 158	Nombre d'employés à temps partiel dans les succursales de vente au détail au cours de l'exercice
115	Nombre de conseillers en produits pouvant renseigner les clients
4 650	Nombre d'employés du secteur de la vente au détail qui ont atteint jusqu'à présent le dernier niveau (trois niveaux) de notre cours de connaissance des produits
988	Nombre d'employés du secteur de la vente au détail qui ont reçu une formation en 1999-2000 pour mieux transiger avec les mineurs et les personnes qui semblent en état d'ébriété
5 470	Nombre d'employés du secteur de la vente au détail qui ont reçu jusqu'à ce jour, une formation pour mieux transiger avec les mineurs et les personnes qui semblent en état d'ébriété
108 541	Nombre d'appels auxquels les agents de renseignement de l'Infoligne ont répondu au cours de l'exercice 1999-2000
2 860	Nombre de messages par courrier électronique que les agents de renseignement de l'Infoligne ont traités au cours de l'exercice 1999-2000

Nos collectes de fonds

234 000	Montant (en dollars) recueilli par les employés pour la campagne Centraide en 1999
1	Rang qu'occupe la LCBO parmi les collecteurs de fonds de la campagne Centraide au sein du gouvernement (par employé)
265 495 $	Montant (en dollars) recueilli dans les boîtes de dons de la LCBO et versé à des œuvres de bienfaisance en 1999 (ce montant ne comprend pas les 99 048 $ recueillis dans les boîtes de dons de la Légion royale canadienne pour la campagne du coquelicot)

Responsabilité sociale

913 810	Nombre de clients auxquels le personnel a demandé de prouver leur âge ou leur sobriété en 1999-2000
82 613	Nombre de personnes que le personnel a refusé de servir en 1999-2000
3 123	Nombre de cartes d'identité inviolables que la LCBO a délivrées en 1999-2000
11 920	Nombre de cartes d'identité que la LCBO a délivrées au 31 mars 2000

Assurance de la qualité

298 784	Nombre d'analyses que le laboratoire d'assurance de la qualité a effectuées sur des produits en 1999-2000
276	Nombre de produits que le laboratoire d'assurance de la qualité a rejetés en 1999-2000 pour diverses raisons (risques pour la santé, sécurité des consommateurs, autres problèmes reliés au contrôle de la qualité)
696	Nombre de produits saisis que le laboratoire d'assurance de la qualité a soumis à des analyses de la qualité à des fins d'application des lois en 1999-2000
0	Nombre de produits que le laboratoire d'assurance de la qualité a retirés en 1999-2000

ENCART DE STATISTIQUES

Rapport annuel de la LCBO, exercice 1999-2000

Répertoire des produits

Produits canadiens	1996	1997	1998	1999	2000
Whisky canadien	153	145	160	168	158
Rhums canadiens mélangés	97	95	112	123	105
Gin canadien	27	21	20	22	22
Vodka canadienne	76	69	70	75	70
Brandy canadien	9	7	6	6	6
Brandy canadien mélangé	12	8	9	9	12
Coolers aux spiritueux canadiens	41	45	56	46	51
Eaux-de-vie de fruits	2	2	1	1	0
Spiritueux divers	29	7	22	23	24
Liqueurs canadiennes	68	52	48	53	55
Vin de l'Ontario	495	490	465	477	465
Coolers au vin de l'Ontario	13	10	5	4	14
Autres vins canadiens	14	21	27	39	43
Cidre canadien	12	12	21	18	14
Bière canadienne (y compris les Coolers à la bière)	306	330	346	385	403
Alcool	9	0	3	4	3
Mignonnettes	14	9	6	6	9
Bitters	3	3	3	3	3
	1 380	**1 326**	**1 380**	**1 462**	**1 457**

Produits importés	1996	1997	1998	1999	2000
Whisky écossais	133	108	127	135	108
Whiskey irlandais	12	6	8	10	11
Whiskey américain	15	17	21	21	21
Gin	16	13	14	16	17
Rhum	20	14	18	16	20
Vodka	39	31	38	41	47
Tequila	12	12	9	10	19
Brandy	92	66	72	107	100
Eaux-de-vie de fruits	4	2	4	2	3
Spiritueux divers	67	53	67	78	86
Liqueurs	128	116	134	135	125
Vins	965	936	958	1 080	1 181
Bière et saké	183	212	210	216	256
Mignonnettes	57	22	19	20	18
Coolers	19	18	9	7	17
Bitters	7	8	10	10	10
Nombre de produits réguliers	3 149	2 960	3 098	3 366	3 496
Vins, spiritueux et bières Vintages	2 368	2 744	3 037	3 235	3 569
Produits hors taxe	207	205	213	210	235
Entrepôt de consignation et commandes privées	4 249	4 573	5 240	5 241	6 106
Nombre total de produits	**9 973**	**10 482**	**11 588**	**12 052**	**13 406**

Remarque: Le nombre total de produits offerts régulièrement a été calculé à nouveau pour tenir compte des produits offerts pendant la totalité de l'exercice, et non seulement des produits offerts pendant la saison hivernale de la LCBO, comme cela était le cas auparavant. Le nombre de produits de l'entrepôt de consignation et commandes privées sont des estimations basées sur les factures du Service des commandes privées.

Sommaire des ventes (en milliers de dollars)

LCBO	1996	1997	1998	1999	2000
Ventes au détail	1 827 840	1 923 750	2 022 638	2 209 024	2 390 949
Titulaires de permis	297 233	314 652	347 083	370 496	396 879
Magasins-agences	20 329	22 643	25 059	29 180	32 420
Hors taxe-entrepôt	15 108	17 349	17 318	20 696	34 454
Hors taxe-LCBO	11 425	12 156	13 367	13 028	303
Ventes aux magasins BRI	40 150	48 920	64 891	80 438	109 692
Autres ventes	3 438	3 528	3 579	2 996	3 013
Total	**2 215 523**	**2 342 998**	**2 493 935**	**2 725 858**	**2 967 710**
Brewers Retail Inc.					
Ventes au détail et aux titulaires de permis	2 060 219	2 075 664	2 114 467	2 214 918	2 324 225
Boutiques des établissements vinicoles					
Ventes au détail	113 320	126 553	136 618	133 001	140 681
Autres					
ventes légales :					
Exemption d'achat outre-frontière	148 305	141 372	153 479	136 213	155 818
Achats outre-frontière déclarés	2 333	2 524	3 054	3 862	3 124
Ét. de fabrication de bière	2 496	1 467	1 737	1 652	1 950
Ét. de fabrication de vin	1 558	2 904	3 952	4 233	4 722
Fabrication de bière U-Brew	114 127	151 482	149 534	157 633	163 959
Fabrication de vin U-Brew	334 882	502 050	549 952	585 077	611 892
Total	**603 701**	**801 799**	**861 708**	**888 670**	**941 465**
Fabrication maison :					
Vin	51 638	43 823	44 071	45 807	40 597
Bière	14 974	16 122	16 847	17 760	18 473
Total	**66 612**	**59 945**	**60 918**	**63 567**	**59 070**
Bière désalcoolisée :	**20 117**	**19 217**	**17 708**	**23 872**	**22 314**
Ventes illégales :					
Contrebande	454 001	421 443	393 991	353 344	279 883
Fabrication de vin	282 476	198 732	189 789	189 552	175 918
Total	**736 477**	**620 175**	**583 780**	**542 896**	**455 801**
Grand Total	**5 815 969**	**6 046 351**	**6 269 134**	**6 592 782**	**6 911 266**

Remarque: Tous ces chiffres correspondent aux ventes brutes. Les données figurant dans la catégorie « Autres ventes légales » sont des estimations. Les données de Brewers Retail Inc. et des établissements vinicoles ont été fournies par Brewers of Ontario et chacune des vineries de l'Ontario.

Répartition des prix de détail

Spiritueux

Montant en dollars canadiens au 31 mars 2000 - exemple d'une bouteille de 750 mL	Produit des États-Unis	Produit de l'étranger	Produit canadien
Versé au fournisseur	4,0542 $	4,0492 $	4,0653 $
Taxe d'accise fédérale	3,3198 $	3,3198 $	3,3198 $
Droits fédéraux d'importation	0,0000 $	0,0148 $	0,0000 $
Transport	0,0258 $	0,2208 $	0,0467 $
Total du coût en magasin	**7,3998 $**	**7,6046 $**	**7,4318 $**
Majoration de la LCBO	10,7371 $	11,0267 $	10,2559 $
Droits sur les bouteilles - LCBO	0,2175 $	0,2175 $	0,2175 $
Droits environnementaux - LCBO	0,0893 $	0,0893 $	0,0893 $
Montant arrondi - LCBO	0,0440 $	0,0111 $	0,0310 $
Prix de base	**18,49 $**	**18,95 $**	**18,03 $**
Taxes sur les produits et services	1,29 $	1,33 $	1,26 $
Taxe de vente provinciale	2,22 $	2,27 $	2,16 $
Prix au consommateur	**22,00 $**	**22,55 $**	**21,45 $**
Distribution des recettes			
Fournisseur (y compris transport)	4,08 $	4,27 $	4,11 $
Gouvernement du Canada	4,61 $	4,66 $	4,58 $
Gouvernement de l'Ontario	13,31 $	13,62 $	12,76 $

Vins

Montant en dollars canadiens au 31 mars 2000 - exemple d'une bouteille de 750 mL	Produit des États-Unis	Produit de l'étranger	Produit canadien
Versé au fournisseur	2,6400 $	2,6400 $	2,6400 $
Taxe d'accise fédérale	0,3842 $	0,3842 $	0,3842 $
Droits fédéraux d'importation	0,0000 $	0,0281 $	0,0000 $
Transport	0,1669 $	0,2038 $	0,0000 $
Total du coût en magasin	**3,1911 $**	**3,2561 $**	**3,0242 $**
Majoration de la LCBO	2,0423 $	2,0839 $	1,7540 $
Droits sur les vins - LCBO	1,1250 $	1,1250 $	1,1250 $
Droits sur les bouteilles - LCBO	0,2175 $	0,2175 $	0,2175 $
Droits environnementaux - LCBO	0,0893 $	0,0893 $	0,0893 $
Montant arrondi - LCBO	0,0156 $	0,0000 $	0,0045 $
Prix de base	**6,68 $**	**6,77 $**	**6,21 $**
Taxe sur les produits et services	0,47 $	0,47 $	0,44 $
Taxe de vente provinciale	0,80 $	0,81 $	0,75 $
Prix au consommateur	**7,95 $**	**8,05 $**	**7,40 $**
Distribution des recettes			
Fournisseur (y compris transport)	2,81 $	2,84 $	2,64 $
Gouvernement du Canada	0,85 $	0,88 $	0,82 $
Gouvernement de l'Ontario	4,29 $	4,33 $	3,94 $

Bière

Montant en dollars canadiens au 31 mars 2000 - exemple d'une caisse de 24 x 341 ml	Produit des États-Unis	Produit de l'étranger	Produit canadien
Versé au fournisseur	7,4700 $	10,1400 $	10,2000 $
Taxe d'accise fédérale	2,2903 $	2,2903 $	2,2903 $
Droits fédéraux d'importation	0,0000 $	0,0655	0,0000 $
Transport	0,3700 $	2,6300 $	0,4000 $
Total du coût en magasin	**10,1303 $**	**15,1258 $**	**12,8903 $**
CDS en succursale de la LCBO	4,9595 $	4,9595 $	4,9595 $
CDS hors succursale de la LCBO	1,3422 $	1,3422 $	0,0000 $
Majoration de la LCBO	4,0920 $	4,4998 $	4,0920 $
Droits sur les bouteilles - LCBO	1,4404 $	1,4404 $	1,4404 $
Droits environnementaux - LCBO	0,0000 $	0,0000 $	0,0000 $
Montant arrondi - LCBO	0,0104 $	0,0270 $	0,0212 $
Prix de base	**21,97 $**	**27,39 $**	**23,40 $**
Taxe sur les produits et services	1,54 $	1,92 $	1,64 $
Taxe de vente provinciale	2,64 $	3,29 $	2,81 $
Consigne du contenant	2,40 $	2,40 $	2,40 $
Prix au consommateur	**28,55 $**	**35,00 $**	**30,25 $**
Fournisseur (y compris transport)	7,84 $	12,77 $	10,60 $
Gouvernement du Canada	3,83 $	4,27 $	3,93 $
Gouvernement de l'Ontario	14,48 $	15,56 $	13,32 $
Consigne du contenant	2,40 $	2,40 $	2,40 $

Remarque : Le terme « CDS » correspond au coût du service de la LCBO. La consigne du contenant s'applique aux produits consignables seulement.

Rétrospective des onze derniers exercices

(en milliers de dollars)

	2000	1999	1998	1997	1996
État des résultats					
Ventes et autres recettes	2 549 458 $	2 349 832 $	2 160 843 $	2 013 873 $	1 909 804 $
Coût des produits vendus	1 288 903 $	1 165 849 $	1 064 286 $	988 386 $	919 268 $
Bénéfice brut	1 260 555 $	1 183 983 $	1 096 557 $	1 025 487 $	990 536 $
Pourcentage	49,44 %	50,39 %	50,75 %	50,92 %	51,87 %
Dépenses d'exploitation	414 861 $	374 558 $	351 653 $	324 457 $	323 819 $
Recettes nettes	845 694 $	809 425 $	744 904 $	701 030 $	666 717 $
État des flux de trésorerie					
Encaisse d'exploitation	875 289 $	834 465 $	769 507 $	723 197 $	687 663 $
Changement au fonds de roulement	(15 198 $)	(8 651 $)	(29 537 $)	49 819 $	9 659 $
Encaisse pour investissements	(54 443 $)	(40 265 $)	(25 524 $)	(19 424 $)	(26 256 $)
Encaisse pour versements au Trésor provincial	(800 000 $)	(780 000 $)	(745 000 $)	(730 000 $)	(680 000 $)
Augmentation-diminution de l'encaisse en cours d'exercice	6 555 $	5 549 $	(30 554 $)	23 592 $	(8 934 $)
Situation financière					
Actif à court terme	308 724 $	275 774 $	230 720 $	256 209 $	239 516 $
Passif à court terme	221 226 $	210 029 $	179 175 $	203 647 $	160 727 $
Fonds de roulement	87 498 $	65 745 $	51 545 $	52 562 $	78 789 $
Actif fixe	172 124 $	148 183 $	132 958 $	132 037 $	134 780 $
Total des actifs	480 848 $	423 957 $	363 678 $	388 246 $	374 296 $
Ratio financier					
Marge de profit	33,38 %	34,80 %	35,03 %	35,11 %	35,33 %
Rendement sur l'avoir des actionnaires	357,17 %	406,31 %	403,63 %	352,13 %	302,76 %
Ratio à court terme	1,40	1,31	1,29	1,26	1,49
Statistiques					
Rotation des stocks	5,21	5,38	5,53	5,02	5,07
Nombre d'employés permanents	3 074	3 014	2 934	2 828	2 803
Ventes par employé	824 206 $	771 623 $	724 866 $	706 079 $	673 273 $
Nombre de succursales	602	600	596	595	596
Nombre de produits offerts régulièrement	3 496	3 366	3 098	2 960	3 149

1995	1994	1993	1992	1991	1990
État des résultats					
1 808 518 $	1 764 731 $	1 786 479 $	1 833 386 $	1 936 710 $	2 006 975 $
858 190 $	832 106 $	841 060 $	851 539 $	967 221 $	1 012 938 $
950 328 $	932 625 $	945 419 $	981 847 $	969 489 $	994 037 $
52,55 %	52,85 %	52,92 %	53,55 %	50,06 %	49,53 %
313 029 $	333 716 $	332 953 $	332 439 $	326 682 $	311 707 $
637 299 $	598 909 $	612 466 $	652 458 $	652 669 $	692 083 $
État des flux de trésorerie					
655 198 $	619 979 $	635 298 $	675 162 $	672 558 $	707 223 $
5 473 $	(15 824 $)	($8 694 $)	6 162 $	48 775 $	(29 481 $)
(26 895 $)	(14 753 $)	(21 075 $)	(25 754 $)	(29 751 $)	(23 784 $)
(630 000 $)	(585 000 $)	(615 000 $)	(675 000 $)	(650 000 $)	(640 000 $)
3 776 $	4 402 $	(9 471 $)	(19 430 $)	41 582 $	13 958 $
Situation financière					
229 541 $	201 204 $	192 955 $	207 155 $	231 212 $	219 752 $
132 159 $	92 813 $	104 789 $	118 212 $	116 677 $	98 024 $
97 382 $	108 391 $	88 166 $	88 943 $	114 535 $	121 728 $
129 470 $	120 474 $	126 790 $	130 564 $	131 161 $	122 322 $
359 011 $	321 678 $	319 745 $	337 719 $	362 373 $	342 074 $
Ratio financier					
35,61 %	34,24 %	34,36 %	36,04 %	33,96 %	34,70 %
285,63 %	269,90 %	281,94 %	280,50 %	266,53 %	314,34 %
1,74	2,17	1,84	1,75	1,98	2,24
Statistiques					
4,92	5,02	4,70	4,72	4,79	4,88
2 824	2 743	3 100	3 233	3 305	3 484
633 656 $	637 678 $	574 998 $	560 185 $	581 445 $	572 401 $
597	600	611	618	621	623
3 053	2 824	2 737	2 787	2 601	2 655

Remarque: Le nombre total de produits offerts régulièrement a été calculé à nouveau pour tenir compte des produits offerts pendant la totalité de l'exercice, et non seulement des produits offerts pendant la saison hivernale de la LCBO, comme cela était le cas auparavant.